

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115481228>



Canada Customs and Revenue Agency

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/10-2004
ISBN 0-660-62604-7

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canada Customs and Revenue Agency

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

A handwritten signature in black ink, reading "John McCallum". The signature is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

The Honourable John McCallum, P.C., M.P.
Minister of National Revenue



CCRA Annual Report to Parliament 2003-2004

More Ways to Serve You!
Pour vous servir encore mieux !



Canada Customs
and Revenue Agency

Agence des douanes
et du revenu du Canada

Canada



accountability

The title of our annual report, **Accountability**, embodies the themes of being accountable for our performance, and the ability of our workforce to realize the potential of agency status. The common thread is that teamwork is essential not only for our successes to date, but for achieving the CCRA's strategic objectives. A keystone to these themes is our commitment to being a connected learning organization that reflects on our successes and failures and pursues new ideas, knowledge, and insights to continually improve our performance.

Our annual report comprises two volumes. This volume provides an agency-wide overview of our program delivery results and summaries of our performance in each of the CCRA's four business lines against the objectives set out in our *2003-2004 to 2005-2006 Corporate Business Plan*. The second volume, **CCRA Financial Statements**, provides the financial information for our operations and responsibilities in 2003-2004. It also includes additional financial information to meet government-wide performance reporting.

Who we are

The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) first as Department of National Revenue, and since December 12, 2003, as the Canada Revenue Agency is the principal revenue collector for the federal government. Annually, we collect over \$300 billion, distribute over \$10 billion in benefit payments to millions of families and individuals on behalf of the federal, provincial, and territorial governments, and First Nations and employ over 43,400 people at over 50 service sites across the country.

Every change in the lives of Canadians affects the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA). Whether it is the birth of a child that makes a young family eligible for a benefit, a change in tax status, investing in a business, or purchasing goods over the Internet, the CCRA must be able to deliver the programs and services that Canadians need when and how they need them.

Our mandate and strategic direction focus on promoting compliance with the legislation we administer. We pursue our mandate while ensuring that the system functions at the lowest possible cost and in the best interest of Canada and Canadians. We believe in providing service excellence to all our clients, supported by fair and responsible enforcement, to win the trust and confidence of Canadians and our partners.

Mission

To promote compliance with Canada's tax legislation and regulations through communication, quality service, and responsible enforcement, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians.

Vision

To be recognized and respected by our clients for our integrity, fairness, and innovation in administering high-quality yet affordable programs. To encourage new intergovernmental and international partnerships fostering greater government efficiency and a stronger economic union.

Values

The CCRA has four enduring values that guide our organization:

- **Integrity** is the cornerstone of our administration. It means treating people fairly and applying the law fairly.
- **Professionalism** is the key to success in achieving our mission. It means being committed to the highest standards of achievement.
- **Respect** is the basis for our dealings with employees, colleagues, and clients. It means being sensitive and responsive to the rights of individuals.
- **Co-operation** is the foundation for meeting the challenges of the future. It means building partnerships and working together toward common goals.

2003-2004 CCRA at a glance



- Collected over \$313 billion (including \$24.6 billion in Customs revenues)—averaging over \$1.2 billion every working day
- Almost 1.5 million employers withheld and remitted \$162.6 billion in source deductions
- Benefit and credit payments worth nearly \$12 billion to over 10.6 million eligible Canadian recipients
- Over 60 agreements with other government departments and agencies for joint program delivery
- Collected over \$40 billion on behalf of the provinces, territories, and First Nations
- Application of Fairness Provisions—estimated \$475 million in interest and penalties waived or cancelled
- Over 77 million tax and benefits related hits on CCRA's web site
- Approximately 23.4 million public enquiries answered
- Almost 16,100 volunteers completed more than 516,000 tax returns
- Nearly 23 million individual and trust tax returns and 1.5 million corporate tax returns processed
- Workforce of over 43,400 employees across Canada

Message from the *Minister*

It is an honour to be the Minister of National Revenue, responsible for an organization that is so essential to the social and economic well-being of Canadians. No other public organization touches the lives of more Canadians on a daily basis than the Canada Customs and Revenue Agency.

This Agency was created to provide more affordable, timely, and accessible service; to forge stronger relationships with our provincial, territorial, First Nations, and other federal government partners; and to realize operational efficiencies through our unique governance regime. This Annual Report to Parliament demonstrates our significant accomplishments across these three fronts.

I am proud of the Canada Customs and Revenue Agency's strong foundation of client-centred service delivery. We consult extensively with key client groups—individual taxpayers and benefit recipients, small businesses, large corporations, charitable organizations—and take action to maintain a high standard of innovative service delivery.

Our service efforts, backed by fair and responsible enforcement programs, are paying off. The Canada Customs and Revenue Agency has rightfully earned its reputation as one of the best tax administrations in the world. Canada can be proud of its high tax compliance rates. Last year, we collected over \$313 billion in revenue to support Canada's programs—from health care to Old Age Security to renewing infrastructure in communities across Canada. We also paid nearly \$12 billion in social benefits and credit programs, including \$8.1 billion under the Canada Child Tax Benefit to over 3.1 million Canadians and \$3.1 billion in GST/HST credits to almost 9.3 million Canadians.

Much of this success comes from leveraging our systems to work with our partners, who rely on us to support the delivery of their tax and benefit programs. They trust us to test new approaches to delivering services and accounting for our performance. These partnerships provide us with an opportunity to share experiences and lessons learned.

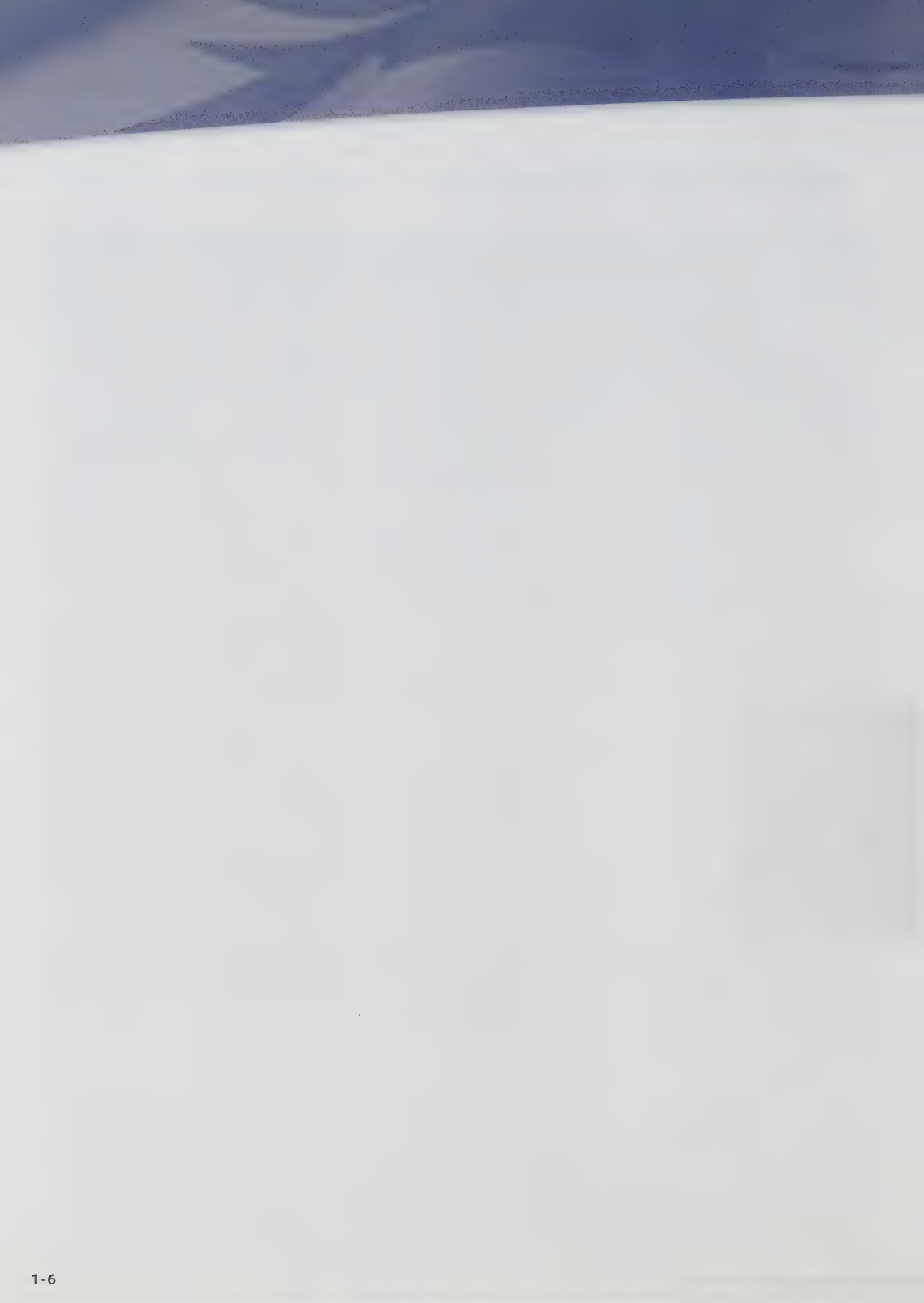
Our Board of Management has been vital to our achievements over the past five years. I would like to take this opportunity to thank Mr. Michael Turcotte, Chair of the Board of Management, who completes his term on October 30, 2004. His commitment, diligence, and principled approach made the Canada Customs and

Revenue Agency a more strategic and forward-looking organization.

I take pride in tabling the Canada Customs and Revenue Agency's 2003-2004 Annual Report to Parliament. I am confident this report demonstrates that we are successfully meeting our mandate and fulfilling our potential as an agency.



The Honourable John McCallum P.C., M.P.
Minister of National Revenue



Foreword by the *Chair*

Over the past five years, the Board has provided management and administrative oversight to the Canada Customs and Revenue Agency to enable it to achieve its goal of improved service to Canadians. By bringing increased discipline and rigour to management policies and processes, the Board has helped the Agency achieve a more efficient administration.

We began an ambitious change agenda to transform this organization from a government department to an agency five years ago. It was a major undertaking that involved introducing many significant changes and creating a more business-focused culture.

We have sustained a focus on seeking administrative efficiencies through tighter management policies and spending reviews, to increase productivity, generate savings, and reduce inefficiencies. New practices in human resources management brought efficiencies to our own administration—such as time saved through our staffing and recourse systems—but also contributed to our ability to provide high-quality, affordable services to our clients.

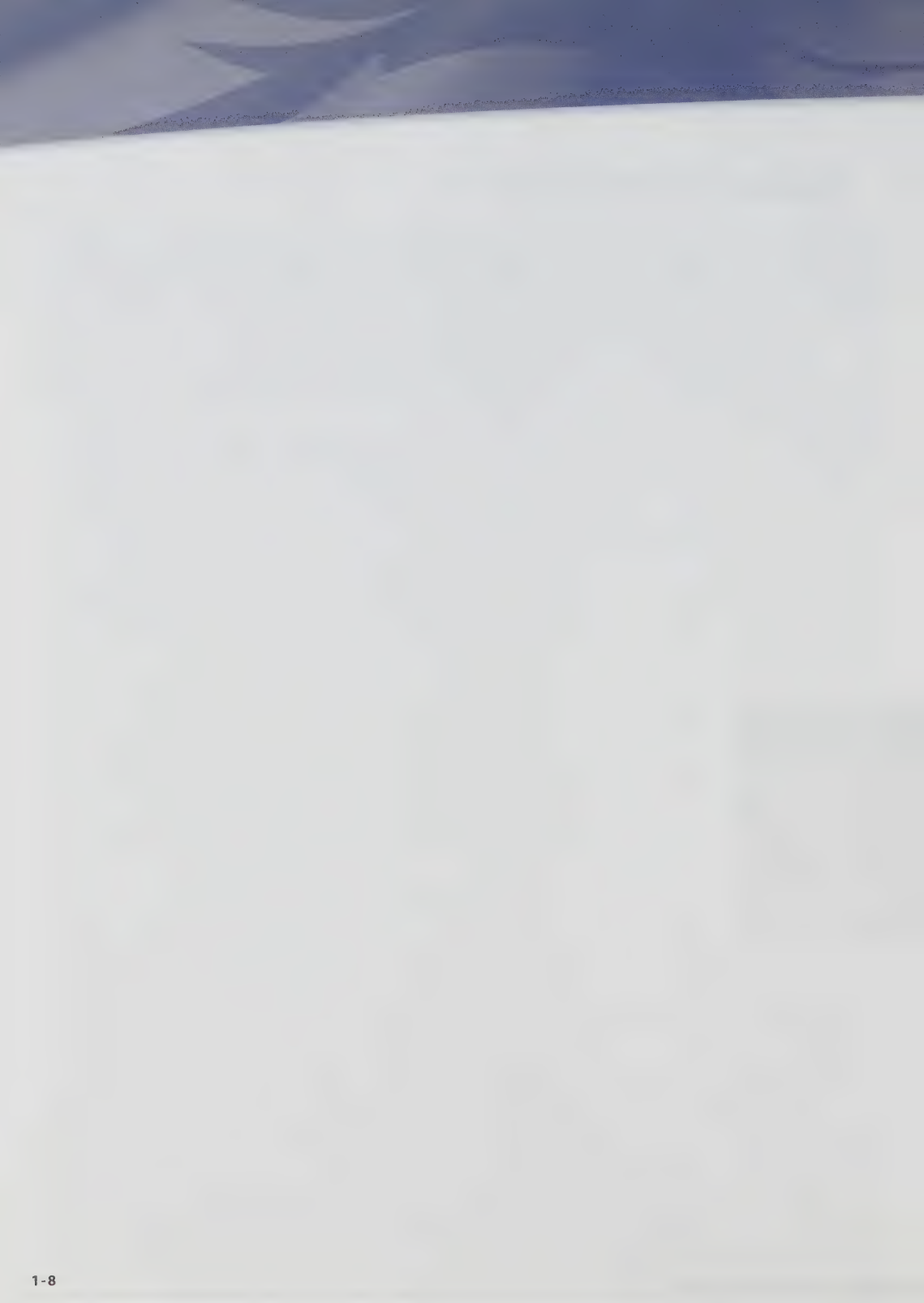
Looking back over the last five years, my colleagues and I are proud of the contribution the Board has made to the success of this organization. This achievement would not have been possible without the dedication and commitment of the Agency's employees and the leadership of its management. Together we have created a forward-looking, results-oriented organization.

Our commitment to transparency goes beyond simply meeting our statutory obligation to table an annual report before Parliament. Our Annual Report is recognized to be results-oriented, informative, and balanced. Continuing with this tradition, the 2003-2004 Annual Report provides an honest and fair accounting of our stewardship of the resources entrusted to us for tax and benefits administration in Canada, and of the results we have achieved. I am pleased to recommend this report to the Minister of National Revenue, the Honourable John McCallum, for tabling in Parliament.



A stylized, handwritten signature in dark ink.

Michael L. Turcotte
Chair, Board of Management



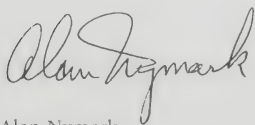
Management's Representation and Statement of Responsibility for Performance Information

I submit for tabling in Parliament the *2003-2004 Annual Report* (departmental performance report), for the Canada Customs and Revenue Agency (Canada Revenue Agency since December 12, 2003). The Canada Customs and Revenue Agency's (CCRA) *Annual Report* for the year ended March 31, 2004, was prepared under the direction of the Minister of National Revenue, supported by the CCRA's Board of Management. The *Canada Customs and Revenue Agency Act* requires that an annual report be tabled in Parliament. This report must include information about the CCRA's performance on objectives established in its 2003-2004 to 2005-2006 *Corporate Business Plan*. It must also include an assessment by the Auditor General of Canada of the fairness and reliability of that information. It is not the role of the Auditor General of Canada to assess or comment on the CCRA's actual performance.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the *2003-2004 Departmental Performance Reports Preparation Guide* and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance (Canada Revenue Agency component) for fiscal year 2003-2004. Some of the performance information is based on management's best estimates and judgements. As indicated in the report, management used performance information, in some instances, that does not yet meet the CCRA's normal expectations for completeness and accuracy. However, this is the best information currently available, and management considers it appropriate to our circumstances.

The CCRA's Internal Audit and Program Evaluation Directorate conducts independent reviews of various aspects of the CCRA's performance information. Also, the Board of Management's Finance Committee oversees management's responsibilities for maintaining internal controls and financial and performance reporting systems, and meets regularly with internal and external auditors. The Board of Management recommends the *Annual Report* to the Minister for approval.

This volume of the *Annual Report* contains the CCRA's performance information and includes the assessment of the Auditor General of Canada. The second volume, *CCRA Financial Statements*, contains audited financial statements prepared on a full accrual accounting basis and unaudited supplementary financial information for reporting to Parliament on the use of appropriations. Business line spending presented in this volume is consistent with the method of reporting for parliamentary appropriations, which is different from the full accrual basis of accounting used for the audited financial statements. Furthermore, with the move to full accrual accounting for revenues, as announced in the 2003-2004 Federal Budget, the accounts receivable in this volume are limited to the amounts assessed by the CCRA, but not yet collected.



Alan Nymark
Commissioner

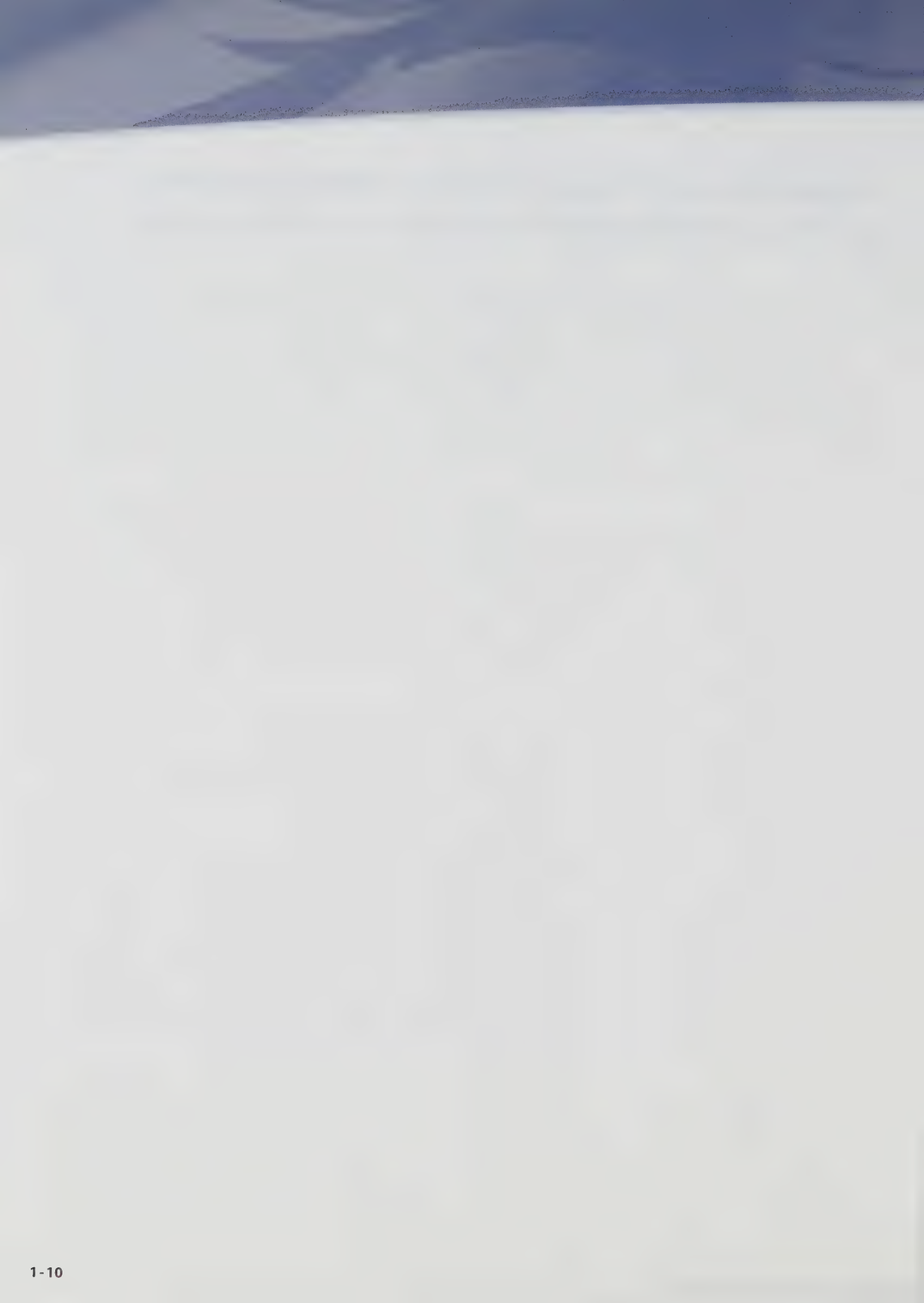
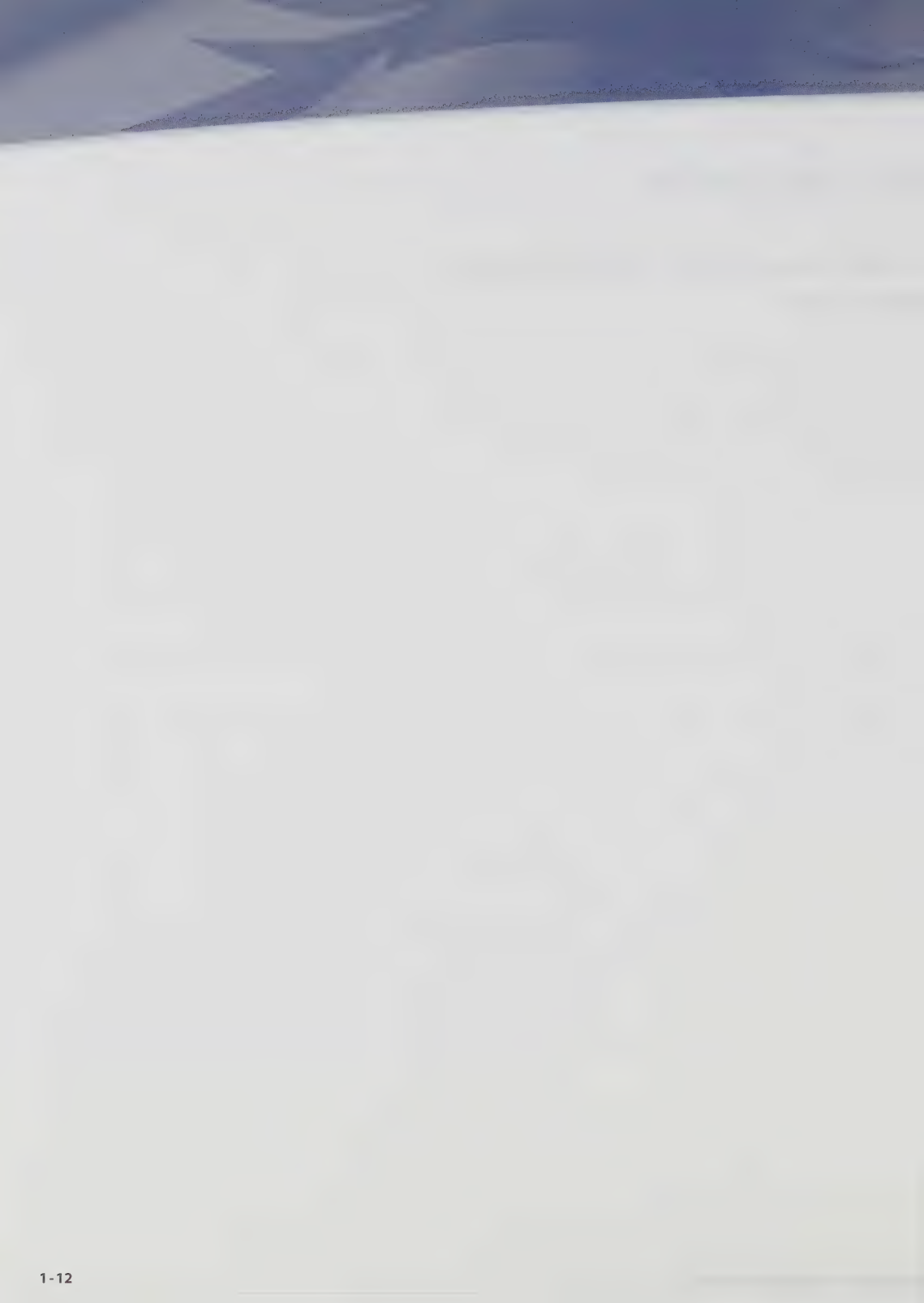


Table of Contents

CCRA Annual Report to Parliament 2003-2004

Executive summary.....	1-13
Performance by business line	1-18
Tax Services	1-21
Benefit Programs and Other Services	1-35
Appeals.....	1-43
Corporate Management and Direction (CMD).....	1-48
Performance improvement priorities	1-56
Conclusion by the Commissioner.....	1-57
Auditor General's Assessment	1-59
Schedules	1-63
Schedule A – Agency organization	1-63
Schedule B – Business line anticipated results.....	1-65
Schedule C – Recourse Assessment – Executive Summary	1-67
Schedule D – Government-wide reporting.....	1-69
Schedule E – Overall performance against service standards.....	1-72
Schedule F – Key URLs for additional information.....	1-76
Schedule G – Glossary	1-77
Schedule H – Acronyms and Abbreviations.....	1-80

See also second volume of CCRA Annual Report to Parliament, 2003-2004 Financial Statements



Executive summary

The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) is now in its fifth year of operation as an agency. Our raison d'être as an Agency is to build an organization that provides improved service to Canadians, more efficient administration and increased co-operation with other levels of government to provide program and services at an overall lower cost to government. How well we have delivered on this mandate will be the subject of a parliamentary five-year review. This Annual Report demonstrates that we have accomplished a great deal for Canadians in this past year of change and challenge for the CCRA.

On December 12, 2003, we became the Canada Revenue Agency¹ with our former Customs Services business line moving to the Canada Border Services Agency (CBSA). Our mandate and strategic direction are now focused on one strategic outcome: "compliance with Canada's tax laws and the effective delivery of benefits and other programs and services"².

This Annual Report presents our performance³ using two main themes: Service to Canadians and Promoting Compliance. The Agency Management section describes the work we have done to improve the efficiency and effectiveness of our operations as an agency.

Service to Canadians

The CCRA is the single largest government service provider in Canada. We interact with over 29 million

1. While we have been re-mandated as the Canada Revenue Agency, this Report continues to refer to the Canada Customs and Revenue Agency pending legislative change.
2. Exhibit 2, provides CCRA's planning and reporting framework.
3. Following guidelines for Departmental Performance Reports issued by Treasury Board, this report excludes Customs performance, which will be reported by CBSA. Where necessary, financial statements and some tables include Customs data.

individuals, businesses, trusts, and organizations. This year, we collected more than \$313 billion in taxes and duties; and issued almost \$11.9 billion in tax free-benefit payments and credits to low and moderate income Canadians and processed approximately \$441 million under the Disability Tax Credit. To be efficient, we rely on a high level of voluntary compliance, which we believe is best achieved by providing high quality services supported, when necessary, by responsible enforcement. The vast majority of Canadians understand the importance of meeting their tax obligations—tax dollars are crucial to sustaining Canada's economic and social programs. Consequently, we emphasize innovation and improvement in client service to inform taxpayers of their obligations and to provide efficient, client-focused ways of meeting them. This is balanced with a strong compliance program to detect, deter, and correct non-compliance.

Our service agenda focused on expanding electronic services to improve the efficiency and effectiveness of our interactions with Canadians.

Last year, our service agenda centred on further increasing accessibility and improving programs and services. By tailoring information and services to the needs of individual or particular groups of clients, we strove to increase public confidence in the integrity and responsiveness of our programs and services. As part of the Government On-Line initiative, we enhanced a number of electronic service options, such as *My Account*, the first of many steps to provide Canadians with an online view of their tax information and account history. Expanding our range of user-friendly electronic services has improved the efficiency and effectiveness of our interaction with Canadians. We also designed new services that will come on line in the near future.

Our efforts continue to pay off. In 2003-2004, tax-related Web hits increased 73% over last year and 48% of T1 individual returns were filed electronically. Although business take-up rates for our electronic services have increased, overall awareness and use of these services for businesses is low. We are developing a strategy to increase business use of electronic filing and payment options. In recognition that electronic solutions are not for everyone, the accessibility rate of our other service channels, such as general and business telephone services, were on target¹, with high levels achieved during the peak tax-filing season. We also improved the accessibility of our GST/HST credit enquiries service.

Timeliness and accuracy of service delivery is just as important as its accessibility and responsiveness. Our published service standards show our clients the service they should expect in normal circumstances. Last year, we met or mostly met the majority of these service standards, including key timeliness standards for tax and GST returns. We exceeded our benefits payments processing standard, issuing on time over 99% of the benefit payments administered on behalf of the federal, provincial, and territorial governments. Three new service standards were introduced in 2003-2004. (See Schedule E on page 1-72).

We have made substantial gains towards operational accessibility standards over the past few years for telephone service and are proceeding to formalize them. We are also addressing areas where we have not met our expectations. For example, we have now identified ways to improve the timeliness of issuing statements to corporations and performance should improve in 2004-2005.

Providing high quality service and responsible compliance initiatives also means being fair and impartial with our clients, particularly when they disagree with a decision we have taken. A balance must be struck

between the interests of the client and our obligation to uphold of the integrity of the tax administration system. Our balanced approach has been successful. Over 95% of the appeals of our decisions relating to income tax and GST/HST are resolved administratively. Further, the courts upheld the CCRA's original determinations in almost two-thirds of the cases they reviewed. Our monitoring of the administration of the CCRA Fairness provisions has confirmed that the policy and procedures are being applied consistently across Canada.

We continue to partner with provinces, territories, and First Nations to deliver tax and benefit programs and services on their behalf and reduce the overall burden of compliance to Canadians.

We continued working with our federal and provincial partners to provide programs and services on their behalf, to reduce overlap in government services, and to provide streamlined service at a lower cost to Canadians. New programs, arrangements, and agreements in 2003-2004 include launching the new Child Disability Benefit, and adding five provincial partners to the income verification data exchange, which made it easier for their residents to receive benefits under programs such as Pharmacare. We also drafted agreements to collect the First Nations Goods and Services Tax on behalf of eight Yukon First Nations starting in 2004-2005.

During the past year, we played a leadership role with other federal departments in developing a new client-focused vision of service delivery for Canadians. We collaborated with Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC) and Social Development Canada (SDC) to examine service delivery options that have the potential to improve social benefits delivery to Canadians in the coming years, at a lower cost. More significant results for service transformation will be realized in 2004-2005.

1. In 2003-2004, due to other funding priorities, the targets were adjusted from 90%-95% for general and business enquiries to 80%-85% and 85%-90% respectively.

Promoting compliance

Overall, the majority of Canadian individuals and businesses continue to participate in the tax system and meet their obligations.

Fair and effective tax administration, along with compliance with the laws that govern it, is essential to Canada's economic and social security. Our compliance measures for filing and remitting indicate continued strong overall performance for 2003-2004 (Exhibit 6 on page 1-24). Maintaining these high levels of taxpayer compliance is a constant challenge since many factors influence compliance. The changing structure of the international economy, the threat of terrorism, increased business integration across borders, and the rising use of e-commerce are challenging Canada and other countries to preserve their fiscal integrity.

To meet these challenges, we monitor the compliance environment and constantly tailor our strategies and approaches using the best intelligence available. Information from our risk assessment systems allow us to focus on areas of highest risk and target our enforcement actions.

Measures taken in 2003-2004 to strengthen compliance included strengthening the GST/HST registration, returns processing, and pre-payment processes; implementing Part 6 of the *Public Security and Anti-Terrorism Act*, known as the *Charities Registration (Security Information) Act*; and increasing international co-ordination to better understand and exchange information about specific abusive practices. We also improved targeting in the validation and controls program for the benefit and credit payments. We have initiated a thorough internal review to assess and improve the effectiveness of our compliance instruments.

Our measures for addressing non-compliance identified \$10.2 billion in fiscal impact, exceeding our commitment to the Government of Canada by \$1.7 billion. As well, we referred 214 income tax and GST/HST investigations cases to the Department of Justice for prosecution.

In managing the level of tax debt, Canada faces challenges similar to those of other tax administrations around the world. Unfortunately, a small, but increasingly significant number of taxpayers who owe money related to their tax assessment do not or are not able to fully meet their obligations, and the amounts owed become accounts receivable.

We exceeded our commitment for cash collections of accounts receivable, but the level of tax debt, including accounts older than 5 years of age, continued to rise. We have started taking steps to further enhance the effectiveness of our collections processes in 2004-2005.

Agency management

The *CCRA Act* established the governance structure of the Agency, which is unique from other federal departments. The Minister is responsible for the Agency. The Board of Management oversees the organization and administration of the Agency and the management of its resources, services, property, personnel and contracts, and is responsible for the Corporate Business Plan. The Commissioner is responsible for the day to day management of the Agency.

The renewal of our Human Resource (HR) regime is well underway. It was accomplished while maintaining sound performance in core programs. We assessed our progress in implementing our new HR regime through our Taking Stock and Moving Forward initiative and identified required course changes. External consultants have observed that our approach to recourse is "developing into a best practice".

Administrative efficiencies generated savings that were invested in innovations to improve Agency programs and contributed to Government priorities.

Agency financial stewardship has improved, in line with the goals of the government-wide Modern Comptrollership initiative. We improved how we bring

together financial and non-financial information for better decision-making and priority setting. For example, we improved our Budget Management process, refined our Quarterly Budgeting and Reporting system, and introduced in-year performance reporting that identifies potential risks in four areas: business results, people management, governance and internal services, and financial management.

In 2003-2004, our Administrative Reform and Renewal initiative identified estimated savings of \$13 million (total estimated savings of \$53 million from April 2002 to March 2006). Also, efficiencies identified in our day-to-day operations allowed us to reallocate resources to our programs as well as contribute \$22 million towards the \$1 billion Government-wide reallocation exercise.

Efficiencies from these measures continue. Through our Horizontal Reviews, we identified \$26 million in savings for 2004-2005. A review of Human Resources programs identified potential savings of \$15.3 million to meet budget reductions. The implications of continuing financial pressures are becoming more significant for our clients and for our employees.

Our Information Technology (IT) Business Solutions supported the broader goals of Government On-Line by providing support and delivery of internet services such as T4 Internet filing and Netfile. Our IT capacity has met

its critical requirement to deliver and make available services to Canadians 24 hours per day, 7 days per week. The CCRA received five prestigious Technology in Government (GTEC) awards, including a gold medal in the Enabling E-Government in Canada category, for our role in the Authentication Services/ epass Canada project.

Conclusion

Based on the performance of our business lines in 2003-2004, our conclusion is that the CCRA has delivered on its strategic outcome of compliance with Canada's tax laws and regulations and effective delivery of benefits and other programs and services. Exhibit 1 shows that we met or mostly met the expected outcomes set for each of our business lines. While celebrating our successes, we recognize that there are operational and management challenges. We are taking the appropriate steps to address them.

Our work in 2003-2004 in identifying compliance risks and developing a strategic approach across the CCRA to mitigate these risks is an important step. Through a broad range of modern and accessible services, high performance standards, emphasis on addressing key areas of risk, and continued hard work and dedication of our employees, we are confident that the fairness and integrity of our tax regime will be further enhanced, to the benefit of Canadians.

Exhibit 1 Performance against Strategic Outcome

Strategic Outcome: Compliance with Canada's tax laws, and the effective delivery of benefits and other programs and services	Performance rating		Data quality
	2003-2004	Met	Good
	2002-2003	Met	Good
Performance Against Expected Outcomes			Page
✓ Canadians pay their required share of taxes and the tax base is protected			
• Overall compliance rates continue to be high. The majority of the individuals and businesses file their returns and pay their reported income taxes on time. In terms of reporting compliance, our measures to address non-compliance identified \$10.2 billion in fiscal impact. Our judgement is that, while non-compliance is material, it remains relatively low, in line with prior years and comparable to other OECD countries. While we exceeded our commitments to the Government of Canada for cash collections of accounts receivables, the level of tax debt grew.			1-24 1-31 1-33
• To further facilitate taxpayers meeting their obligations, we continued to deliver quality services, meeting our most important service standards for the timeliness of processing tax returns. We also continued to expand the accessibility of our electronic service delivery options and were close to meeting our 50% target for electronic filing of T1 individual tax returns.			1-25
✓ Canadians receive their rightful share of entitlements			
• We issued over 99% of all CCTB, GST/HST credit, and provincial and territorial payments on time under the programs that we administer.			1-38
• Based on our study, over 99% of benefit payments and notices were issued accurately when processing applications.			1-38
✓ Provinces/Territories and other government departments and agencies rely on CCRA as a key service provider			
• We collected over \$40 billion in taxes and administered 17 on-going child benefit and credit programs on behalf of provinces and territories. We continue to broaden the scope of programs and services administered on behalf of our partners.			1-27 1-40
✓ Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions			
• We resolved the majority of appeal cases administratively; of those that were taken to court, the courts upheld almost two-thirds of CCRA's original determinations. However, we need to improve the timeliness of our dispute resolution and reduce inventory of appeals and voluntary disclosure cases.			1-47 1-45
✓ Internal Services enable business lines to maximize performance and operations			
• Our strategic direction, HR and IT functions particularly contributed to the business lines meeting their program objectives. While our HR reform is well underway, the Taking Stock initiative has identified required course changes.			1-50 1-52 1-54
• Efficiencies from our Administrative Reform and Renewal and other initiatives were invested in business transformation initiatives and enabled the Agency to contribute \$22 million towards Government-wide reallocation priorities.			1-16 1-51
<div> ✓ Met ☑ Mostly Met ✗ Not Met </div>			

Performance by business line

Context: risks and challenges

At the CCRA¹, we are vigilant about managing ongoing risks, while maintaining the capacity to respond to sudden developments in our operating environment over which we have little direct control. In this respect, 2003-2004 was no exception.

The growth in self-employment and contract work, particularly, may present tax compliance risks. As more Canadians enter into new work arrangements that are not covered by source deductions, they must take on accounting, reporting, and filing obligations with which they are often unfamiliar. To help them meet these responsibilities, we continue to customize our information services and, wherever possible, simplify procedures to reduce the time and financial costs associated with compliance.

In planning for the future, the CCRA is equipping itself to meet challenges and improve effectiveness by becoming more client-centred. At the same time, we must continually balance our innovation objectives with the need to maintain sufficient resources in our core operations to preserve the integrity of our compliance programs.

At the international level, global economic integration, the mobility of capital and labour, and the growth of e-commerce pose a worldwide challenge for tax administrations. The proliferation of tax havens, the increased marketing of abusive tax arrangements, and the aggressive pricing of cross-border transactions by some multinational corporations all pose a potentially significant threat to the tax base. Through our tax treaty partnerships and our participation in international organizations, we develop international tax strategies and share information and best practices to mitigate the risk of non-compliance in international transactions.

Fuelled by increasing numbers of registered businesses and the high turnover of businesses in sensitive sectors, these same international developments have made the administration of value-added taxes more challenging. Many countries have been dealing with the challenge of value-added tax fraud, including Canada with the GST/HST. While all tax carries the risk of fraud, we do much to mitigate those risks. We are vigilant in identifying possible fraud and evasion through a variety of means including post-audits, prepayment audits of refund claims, profiles of high-risk registrants, informant leads, and partnerships with other law enforcement agencies. All suspected cases of fraud are evaluated for prosecution potential and where further investigation reveals sufficient evidence to support a conviction of wilful non-compliance, cases are referred to the Department of Justice for prosecution.

Over the course of the fiscal year, the CCRA continued to explore possibilities for broader partnerships with the provinces and territories and to expand the portfolio of programs we deliver on their behalf. However, relationships between governments are complex. Issues often outside our control may impede initiatives to forge new partnerships. Nonetheless, we made some progress in the programs and services we administer and enhanced our capacity to collaborate in the future.

The responsibility for maintaining a high level of values and ethics is nowhere more important than when dealing with the confidential personal information of our clients. It is the CCRA's policy to protect the confidentiality of client information and to manage client information in accordance with the provisions of the privacy and access to information laws, the Government policies related to security, and the confidentiality provisions of the legislation we administer. CCRA employees and managers are expected to have a high degree of knowledge about the protection of client information and their roles and responsibilities are clearly detailed in our Policy on the Management of Protected Client Information.

1. See Schedule H for a glossary of acronyms.

Strategic Planning and Reporting Framework

Exhibit 2 Strategic framework

Mission				
To promote compliance with tax legislation and regulations through communications, quality service, and responsible enforcement, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians				
Strategic outcome				
Compliance with Canada's tax laws and the effective delivery of benefits and other programs and services				
Business lines				
	Tax services	Benefit programs and other services	Appeals	Corporate management and direction
Expected outcomes	<p>Canadians pay their required share of taxes and the tax base is protected</p> <p>Provinces/territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider</p>	<p>Canadians receive their rightful share of entitlements</p>	<p>Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions</p>	<p>Internal services enable business lines to maximize performance and operations</p>
Anticipated results	<p>Clients receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs</p> <p>High levels of compliance are achieved and non-compliance is identified and addressed</p> <p>Tax debt is resolved on a timely basis and is within targeted levels</p>	<p>Non-compliance is identified and addressed</p>		<p>Sound strategic direction, financial and treasury management</p> <p>Enhanced HR management which contributes to a knowledgeable and skilled workforce in the right place at the right time</p> <p>Excellence in provision of internal services</p>
Key programs	<ul style="list-style-type: none"> Client Enquiries Returns / Applications Processing Rulings and Interpretations Revenue Collections Reviews / Audits / Investigations Enforcement 	<ul style="list-style-type: none"> Canada Child Tax Benefit and GST/HST credit Provincial /territorial benefit and credit programs Children's Special Allowances Disability Tax Credit 	<ul style="list-style-type: none"> Dispute Resolution Fairness Monitoring Voluntary Disclosures 	<ul style="list-style-type: none"> Information Technology Human Resources Finance and Administration Policy and Planning, Corporate Audit and Evaluation, Agency Management

The strategic framework starts with our mission, which establishes the strategic outcome that governs the priorities we pursue and the investments we make to support those priorities. Linked to this strategic outcome are the expected outcomes and anticipated results for each of our business lines. The expected outcomes describe the impact that each business line has on Canadians and the anticipated results are what the CCRA

expects to achieve, against which our performance will be assessed and reported.

Following recommendations from the Board of Management and the Office of the Auditor General, we simplified this framework. Two strategic outcomes – compliance and innovation – have been blended into just compliance, because innovation has become part of

our pursuit of compliance, and is not an end in itself. We also reduced the number of anticipated results and expected outcomes. In doing so, we have been careful to ensure that the full range of our activities are measured and reported. Last year's anticipated results are in Schedule B.

Rating Our Performance

In the following sections, business line performance is measured by how each delivered the anticipated results in the Strategic Framework. For each anticipated result, we provide a performance summary that includes the rationale for the performance rating in relation to the performance expectations in the Corporate Business Plan, and comment on year-over-year performance.

Qualitative and quantitative indicators inform performance ratings. Survey results, statistical sampling, and business operational data inform performance assessments. Generally, our data collection systems provide reliable information. In some cases, however, poor data require that we estimate results. Also, some anticipated results lack robust performance measures. In these cases, we use the best information we have to make an assessment.

We rate business line performance on whether expectations were met, mostly met, or not met. Performance ratings indicate whether they are based on good, reasonable, or weak data. Exhibit 3 defines these terms.

The sections that follow provide more in-depth discussions of our performance in 2003-2004 for each of our four business lines.

Exhibit 3 Performance and data quality ratings

Performance ratings		Data quality ratings	
Met	Our performance met our expectations	Good	Performance rating based on management judgement supported by an appropriate level of accurate information (including management estimates) obtained from reliable sources or methods.
Mostly met	Our performance met most of our expectations	Reasonable	Performance rating based on management judgement supported, in most cases, by an appropriate level of accurate information (including management estimates) obtained from reliable sources or methods.
Not met	Our performance did not meet most or key expectations	Weak	Significant gaps in robustness of performance information; performance rating based on management judgement supported by entirely or predominantly qualitative information from informal sources or methods.

Tax Services

Approximately 29 million individuals, businesses, trusts and other organizations are clients of the CCRA. The taxes administered, assessed, and collected on behalf of the federal, provincial (except Quebec) and territorial governments, and First Nations fund a wide range of programs and services that contribute to the social and economic well-being of all Canadians.

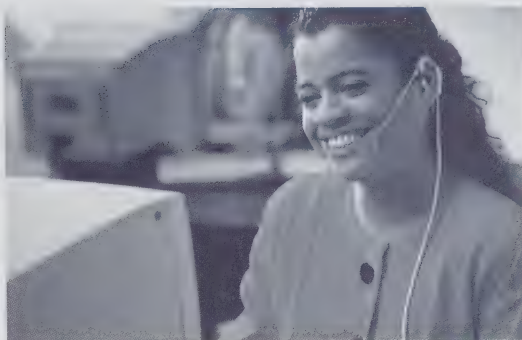
The Canadian tax system is based on self-assessment and voluntary compliance; our programs are aimed at promoting compliance with Canada's tax laws.

However, compliance is highly sensitive to many factors such as tax rates, perception of government, general values held by society, the economy, the structure of the tax system, and legislation. Many of these factors are beyond our control.

Tax Services programs help to ensure that the CCRA's clients receive accurate information and assistance in understanding their rights and obligations under the Canadian tax system.

Our activities include registering businesses, charities, and deferred profit sharing plans; processing and assessing returns; issuing rulings and interpretations on tax law; collecting arrears; performing reviews and audits; and identifying and prosecuting cases of wilful noncompliance. We also administer tax incentives, such as the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED), film and other targeted credits, and deductions that generate refunds or otherwise reduce the amount of tax that would be owed.

Our ability to successfully promote compliance is strengthened by the contribution of many others such as employers and government partners. Our legislation promotes compliance by requiring employers to withhold and remit deductions at source, having businesses collect and remit GST/HST on our behalf, and



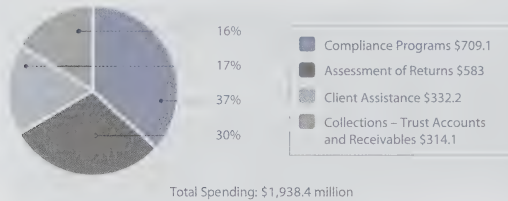
providing sanctions and penalties for non-compliance. Financial institutions also assist us to promote compliance by providing convenient, accessible services to individuals and businesses so that they can receive and deposit refunds and remit tax payments on time.

The CCRA also works closely with law enforcement agencies, such as the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), and the Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada to combat money laundering and terrorist financing activities by conducting investigations into suspected tax evasion related to those activities. Working with international tax administrations and organizations such as the Pacific Association of Tax Administrators (PATA), the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), and Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) also strengthens our actions to achieve compliance.

Spending Profile

In 2003-2004, Tax Services accounted for \$1.9 billion (66%) of the CCRA's expenditures. The CCRA had 28,012 full-time equivalent (FTE) staff delivering tax programs and services.

Exhibit 4 Resource Spending by Programs (\$ million)¹



Key Volumetrics

Cash Deposits: \$313 billion to the Consolidated Revenue Fund (including Customs deposits)

Clients: 23.3 million individual income taxfilers; about 1.5 million employer accounts; about 1.5 million corporate taxfilers; 2.2 million GST/HST registrants (excludes Quebec); 23,585 registered pension and deferred profit sharing plans; and 80,421 registered charities

Services: 14.7 million public enquiries handled

Processing: 22.7 million individual; 1.5 million corporate; approximately 6.9 million GST/HST; 215,511 trust; 109,900 charities returns; and 34 million payments

Fiscal Impact: \$10.2 billion

Audits and Investigations Completed: 304,707 audits, examinations, and reviews, as well as 3,327 other enforcement actions, including criminal investigations of tax evasion and audits under the Special Enforcement Program of income obtained from illegal activity

As shown in Exhibit 4, the largest share of the Tax Services resources, \$709.1 million (37% of Tax Services expenditures) was spent on Compliance activities, including examinations, audits, and special investigations.

1. Spending for parliamentary appropriations is calculated on a modified cash accounting basis. See the accompanying CCRA Financial Statements for spending calculated using accrual accounting.

The second largest portion, \$583 million (30%), was spent on Assessment of Returns, which covers filing and remittance operations, Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) credit assessments, and payments to the ministère du revenu du Québec to administer the GST in Quebec. The next largest amount, \$332.2 million (17%) was spent on Client Assistance. This included expenditures on telephone assistance (which included telephone assistance for Benefits Programs) publications, rulings, and interpretations.

Collections, which ensures that deductions at source are remitted and that outstanding accounts are collected, accounted for \$314.1 million in expenditures (16% of the total).

We continued to re-engineer business processes to generate efficiencies that have offset some of the impact of the growth in workload. For example, individual returns filed grow 1.8% annually, but Assessment of Returns expenditures grew by a mere 0.4% from 2002-2003 to 2003-2004. We attribute this partially to processing efficiencies gained through the electronic filing of returns.

Treasury Board approved new resources to address workload increases above normal volume growth. In 2003-2004, the CCRA received additional funds for Tax on Income (TONI), Market Access for Least Developed Countries, and 2003 Federal Budget initiatives. Internally, resources were reallocated to the Investment Plan in Corporate Management and Direction business line to fund projects to generate efficiencies.

Exhibit 5 Performance Report Card

Expected Outcomes:

- Canadians pay their required share of taxes and the tax base is protected
- Provinces, territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider

		Performance rating	Data quality
Anticipated Result – Clients receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs	2003-2004	Met	Good
	2002-2003	Met	Good

Performance Against Expectations

Page

- ✓ Expand the range of our alternative electronic services. 1-25
- ✓ Improve take-up rate of alternative electronic information services. 1-25
- ☑ Increase participation in electronic filing to 50% of T1 returns by 2003-2004. 1-25
- ☑ Meet or exceed our service standards and internal performance targets. 1-25
- ✓ Maintain effective communication and implement legislative changes accurately and within required timeframes. 1-26
- ✓ Maintain or increase client satisfaction levels. 1-27
- ✓ Continued growth in programs and services administered by the CCRA on behalf of provinces and territories. 1-27

		Performance rating	Data quality
Anticipated Result – High levels of compliance are achieved and non-compliance is identified and addressed	2003-2004	Met	Good
	2002-2003	Mostly Met	Good

Performance Against Expectations

Page

- ✓ Achieve overall high levels of voluntary compliance—filing, registration, and remittance by individuals, corporations, businesses, and employers. 1-24
- ✓ Meet or exceed 2000-2001 benchmark for number of returns and registrations secured through the non-filer program. 1-29
- ☑ Risk assessment systems to identify non-compliance are effective. 1-29
- ✗ Meet audit coverage level commitments to the Government of Canada. 1-30
- ✓ Investigations continue to detect proceeds of crime and make referrals, as required, for criminal prosecutions. 1-30
- ✓ Identify issues and make recommendations to the Department of Finance for legislative changes. 1-30
- ✓ Meet or exceed anticipated fiscal impact levels. 1-31

		Performance rating	Data quality
Anticipated Result – Tax debt is resolved on a timely basis and is within targeted levels	2003-2004	Mostly Met	Good
	2002-2003	Mostly Met	Good

Performance Against Expectations

Page

- ✓ Level of accounts receivable is within forecasted dollar levels. 1-32
- ✗ Stabilize or prevent further deterioration in the ratio of outstanding receivables to gross cash receipts. 1-34
- ✓ Meet or exceed cash collections commitments to the Government of Canada of \$8.4 billion for 2003-2004. 1-33
- ☑ Dollar value of accounts resolved to meet or exceed intake of new debt (assuming stable levels of intake). 1-33
- ✗ Reduce the inventory of older accounts (greater than 5 years) relative to prior years. 1-34
- ✓ Increased productivity as measured by cost to resolve \$1000 in receivables. 1-33

✓ Met

☑ Mostly Met

✗ Not Met

Performance Discussion

The Tax Services business line has two expected outcomes:

Canadians pay their required share of taxes and the tax base is protected – We continued to manage ongoing risks, as well as emerging risks associated with the changing nature of Canada's socio-economic environment, globalization, and the growth of e-commerce. Exhibit 6 shows results for our compliance measures for filing, registration, and remittance. Although we faced challenges in 2003-2004 in bringing tax debt within targeted levels, the majority of individuals and businesses paid their reported income taxes on a timely basis. Building on the CCRA's strong foundation

for client-centred service delivery, we also continued to make significant improvements in expanding our range of electronic service offerings in 2003-2004.

Provinces, territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider – As noted under our discussion of the first anticipated result, our ongoing strong service performance has strengthened and enhanced our relationships with our provincial and territorial partners through an accountable, client-focused approach that has been at the forefront of our priorities.

On balance, we believe Tax Services has met both of its expected outcomes through the strong performance demonstrated against each of our anticipated results.

Exhibit 6 Estimated Compliance Rates

Filing Compliance – Recent analyses indicate that most Canadian individuals (18 years and older) and businesses file their tax returns on time without any direct intervention by the CCRA. We estimate:

- **Individuals**¹: 92.1% filed a timely return, down slightly from 94.3% for the prior year
- **Corporations**²: 87.1% of all taxable incorporated businesses filed their returns on time (87.2% for the prior year)
- **Businesses**³: 91.5% filed their GST/HST returns on time, similar to 91.6% the previous year
- **Employers**: 96.5% filed their T4 returns, essentially the same as the previous year figure of 96.4%

GST/HST Registration Compliance³ – Our estimates indicate a reasonably high degree of registration compliance, since many businesses are not required to participate. We estimate:

- **Businesses**: 86.6% of all Canadian businesses (including Quebec) were registered for GST/HST, up from 84.6% the previous year

Remittance Compliance

- **Individuals**: 94.3% paid their reported taxes on time, an increase from 93.1% in the previous year
- **Corporations**: Although a significant number of taxable corporations (40.6%) did not pay their full balance by their due date, 91.0% of total reported income taxes were paid on time, compared to 93.1% for last year
- **Businesses**: 2.5 million businesses (including Quebec) collected \$44.4 billion in GST/HST, and the Canada Border Services Agency collected \$21.1 billion in GST/HST from Customs importations
- **Employers**: 90.1% forwarded source deductions on behalf of their employees, the same as in the prior year

Reporting Compliance – Non-compliance with reporting requirements takes many forms, ranging from errors and unintentional omissions to wilful tax evasion. We rely on information from our compliance programs and other indirect measures to make a qualitative assessment of compliance. Our assessment is that, while non-compliance is material, it remains relatively low, in line with prior years and comparable to other OECD countries.

¹ Statistics Canada estimate based on Census Data.

² CCRA T2 corporate tax database.

³ Businesses residing in Quebec register with the ministère du Revenu du Québec which administers GST on behalf of the CCRA and remits the net amount due to the CCRA.

Anticipated Result: Clients receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs

The Canadian tax system is based on self-assessment and voluntary compliance. We believe that our clients are more likely to participate when the system is accessible and the service is responsive. Indeed, Canadians have expressed a very strong desire to be able to choose how and when they interact with government, including secure, reliable, and accessible self-serve electronic options. For example, we received over 900,000 visits to our *My Account* feature during 2003-2004. This feature is the first of many steps that will provide Canadians with an online view of their tax information and account history, such as current and prior year tax returns as well as RRSP, Home Buyers' Plan and Lifelong Learning Plan calculations and limits.

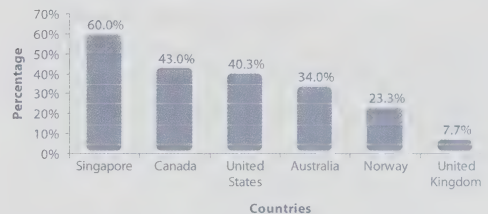
In 2003-2004, Tax Services clients continued to have timely, reliable, and fair access to information and returns processing through a variety of service channels.

To further enhance the CCRA's Internet site in 2003-2004 to make self-service the preferred option for Canadians, we began to provide on-line access to policy documents for charities and organizations applying for charitable status. We have also posted a list of topics on our Web site to which new businesses can refer and we provided a Web link for tax professionals.

An important part of our processing strategy is to continue to increase electronic filing rates and to expand electronic filing options. Not only are we able to process electronic returns in about half the time it takes to process paper returns, the use of electronic returns also avoids many of the costs and the potential for errors associated with paper processing, resulting in increased efficiency and reliability.

The national T1 electronic filing participation rate increased from 43% last year to 48% in 2003-2004 (calculated on assessed returns). This was close to our 50% national target. A survey of international electronic service delivery ranked us second only to Singapore (see Figure 1) for electronic filing of returns.

Figure 1 Take-up of personal income tax filing online (2002 tax year)



Source: eGovernment Leadership: High Performance, Maximum Value; Accenture; May 2004.

We also implemented Corporation Internet Filing this past year, providing a secure and convenient solution for the electronic filing of T2 corporate income tax returns. During 2003-2004, we received 24,598 T2 returns over the Internet—which represents just under two percent coverage of the eligible corporate population—exceeding our target of 20,000.

Although a variety of electronic services exist for some businesses, including GST/HST NETFILE and T4 (payroll) Internet filing, awareness of these services needs to improve among Canadian businesses. We are developing a strategy to target the marketing of our electronic filing and payment options.

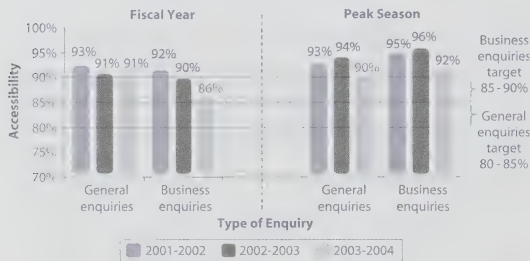
Our processing strategy also includes the electronic payment of taxes. This reduces operational costs, provides clients with a convenient payment method, and improves government cash flow. In 2003-2004, the volume of electronic payments increased by almost 20% from the prior year. Debit cards can now be used to pay taxes in all 56 CCRA locations.

Accessibility rates for our general and business telephone enquiries services continue to be on target (Figure 2). These targets were adjusted in 2003-2004 due to the reallocation of resources to other CCRA priorities. Continued improvements to our telephone services—

such as a national 1-800 network and maximizing resources to address client demand—have helped us consistently maintain accessibility rates at or above 90% during peak season over the past three years.

While this means that most callers were able to reach our telephone services, it does not mean that they were successful on their first attempt. Once callers were in the queue to speak to an agent, 77% of general enquiries and 74% of business enquiries telephone calls were answered within two minutes. This is an improvement over last year's performance of 74% and 70% respectively. Our internal target¹ is to answer 80% of calls within two minutes.

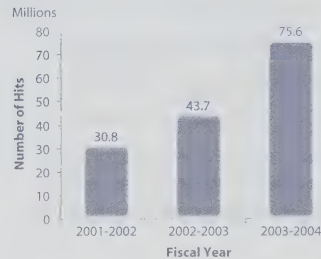
Figure 2 Telephone Caller Accessibility



In line with our strategy to reduce the need for clients to call, we have extensively revised the CCRA Web site architecture and content presentation, to make the Web the preferred channel of Canadians. There was a 73% increase over 2002-2003 in tax-related Web hits (see Figure 3) and a 50% increase over last year in hits of our online question-and-answer tree, known as the Interactive Information System.

1. Our internal target includes calls that are answered by an agent or are abandoned by the client within two minutes. Abandoned calls, including those abandoned after two minutes, made up 8% of the total of all general and business enquiries telephone calls that were successful in entering the queue.

Figure 3 Tax-Related Web Hits



Using sampling, our quality assurance program for evaluating the reliability of our telephone service shows that agent accuracy remains strong. Ongoing feedback from the program is provided to agents in addition to 'just-in-time' training. This, combined with agent access to continually updated information, ensures quality of service. As well, our numerous tax-related publications (forms, slips, and guides) undergo rigorous and highly structured, time-sensitive annual review processes to ensure that all legislative changes are accurately incorporated in an easy-to-understand format and in time to meet our critical delivery targets. Further, the quality of the CCRA Web site is continually improved through direct feedback and suggestions from clients and other sources.

To support the government-wide Service Improvement Initiative, encourage voluntary compliance, and contribute to the fair and equitable treatment of Canadians, Tax Services programs continue to develop and publish external client service standards to help manage public expectations and improve client satisfaction. Although the CCRA has well-established internal targets for our telephone services and, since 2003-2004, a service standard for our Charities telephone service, we did not introduce telephone service standards for our general and business telephone enquiries this past year as planned. We expect to put these in place next year.

Overall, our existing performance against service standards improved by 10 percentage points with 69% of Tax Services service standards met or mostly met. We did not achieve our targets for providing statements of arrears and interim payments to corporations on time

due to technical challenges. Schedule E on page 1-72 provides a detailed listing of our performance against all of our service standards.

We met seven of our nine most important service standards related to high-impact and/or high-volume activities (e.g., processing individual tax, corporate tax, and GST/HST returns).

Our 2003 Annual Survey¹ showed that the overall rating of Tax Services remained in the 70% range. As in the previous year, 88% of taxpayers were either somewhat or very satisfied with the time it took to receive their Notice of Assessment or refund.

In October 2002, we introduced an external client satisfaction measurement program related to our advanced income tax rulings and technical interpretations services. Feedback during the period from October 2002 to April 2004 shows that 94% of our clients are satisfied with these CCRA services.

In the 2004 federal budget, the Government of Canada committed \$12 million annually to improve the regulation of charities. As required by the *Income Tax Act*, the CCRA regulates registered charities to help them operate in ways that will give donors greater confidence when supporting charitable causes they believe in. We have developed a comprehensive plan to modernize our regulatory approach to charities and to improve the environment within which charities operate. The first milestone was achieved in March 2004 with the creation of the Charities Advisory Committee, which will provide key information and feedback on a number of topics including the reform of charities regulations.

Turning to the fairness of our services, we strive to collect the correct amount of tax—neither too much nor too little. As part of our beneficial client adjustment initiative, we refunded over \$21 million to some 61,000 individuals who understated credits related to tax deductions at source or Canada Pension Plan (CPP) contributions by comparing an individual's return to third party information. While much of the day-to-day

administration of fairness in the CCRA is conducted within Tax Services' various programs, the overall responsibility for co-ordination of the Fairness Initiative falls under the Appeals business line.

Provinces, territories, and other government departments rely on the CCRA as a key service provider. Using our tax administration infrastructure, we work to eliminate duplication and reduce the overall cost of government for Canadians.

Provinces, territories, and other government departments rely on the CCRA as a key service provider to eliminate duplication and to reduce the overall cost of government for Canadians.

Several of our partnerships with public sector clients have been in place for many years. For example, the CCRA administers the Refund Set-Off Program under which outstanding debts owed by individuals to our federal, provincial, and territorial partners are offset against income tax refunds, GST/HST credit payments, and provincial tax credits. This past year, all the provinces involved increased their level of activity in the program. A total of \$118.3 million dollars was offset through this program in 2003-2004.

To reduce the administrative burden on businesses and simplify their interactions with different levels of government, in 2003-2004, the CCRA entered into new Business Number registration partnerships with the provinces of Ontario, Manitoba, and New Brunswick.

In 2003-2004 we signed a new arrangement with the Workers' Compensation Board of the Northwest Territories and Nunavut, regarding the issuance and honouring of the CCRA's requirements to pay. We also established a new partnership with the Workplace Safety and Insurance Board of Ontario and, on April 1, 2004, finalized a Memorandum of Understanding with the Workplace Health, Safety and Compensation Commission of Newfoundland and Labrador. The purpose of these

1. See footnote on page 1-50 for further information regarding the CCRA's Annual Survey.

arrangements is to strengthen compliance and identify registration gaps.

The CCRA continues to tailor its information and services to the needs of all of its clients, be they individuals, businesses, or those organizations that are not-for-profit or in the public sector. We strive to improve accessibility to our programs and services to increase public confidence in the integrity of Canada's tax system. We believe that this is what fosters compliance and strengthens Canada's economic and social well being.

Anticipated Result: High levels of compliance are achieved and non-compliance is identified and addressed

The CCRA's compliance measures for filing, registration, and reporting indicate continued strong overall performance for 2003-2004 (Exhibit 6 on page 1-24). It is our view that quality service and processing returns efficiently contributes to these strong levels of voluntary compliance. There will be some instances, however, where individuals and businesses fail to comply with Canada's tax laws whether intentionally or not.

The CCRA delivers a wide range of programs to ensure that Canadians pay their required share of taxes and to protect Canada's tax base. The robust set of checks and balances that we have put in place allows us to target our compliance and enforcement activities towards areas of highest risk and to minimize the compliance burden for individuals and businesses. These checks and balances address inappropriate tax remittance and facilitate early detection of reporting errors. They include both preventive and detective controls, such as source deductions, information slip matching, and compliance research, as well as audits, examinations, and prosecutions. Figure 4 illustrates the key elements of non-compliance with tax obligations.

Figure 4 Compliance Measures

Elements of Tax Non-Compliance	Checks and Balances
Non-Filing and Non-Registering: Individuals and businesses fail to file income tax and/or GST/HST returns or register for GST/HST	<ul style="list-style-type: none">• Outreach• Employer source deductions• Third-party information reporting• Non-filer and non-registrant program
Under-reporting: Income is undisclosed or understated and/or expenses/credits/rebates are overstated or overclaimed on returns filed by individuals and businesses	<ul style="list-style-type: none">• Compliance research• Information slip reporting• Document matching• Random/compliance sampling• Audit and review• Penalties• Investigation and referrals for prosecutions to the Department of Justice

We rely on information from our compliance programs and other indirect means to make a qualitative assessment of reporting compliance. Our judgement is that, while non-compliance is material, it remains relatively low, in line with prior years and comparable to other OECD countries.

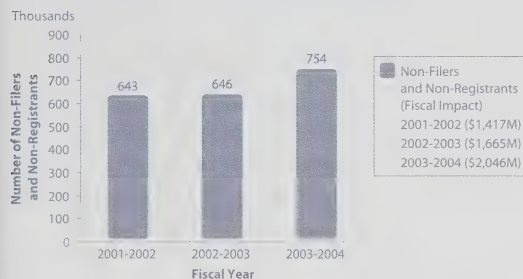
Employers have a significant responsibility to promote compliance. They are responsible for payroll deductions, remitting to us those amounts that are deemed "in trust for the Receiver General for Canada", and for reporting employment-related earnings to the Government of Canada. Almost 1.5 million employers withheld and remitted some \$162.6 billion in source deductions in 2003-2004, or more than 85% of gross receipts for personal income tax. While voluntary compliance among employers remains high at approximately 90% for meeting their obligations to withhold and remit payroll taxes, we assessed close to an estimated \$1.25 billion in outstanding payroll taxes through our Payroll Trust Accounts Program, an increase over 2002-2003 of \$175 million in assessments.

Through our T1 matching program, amounts reported by individuals for a wide range of income and deduction items (such as wages and interest income) are compared

to the amounts reported on third-party information slips. Compliance with respect to these items remains high overall and, for the minority of taxpayers who make reporting errors, the matching process allows us to effectively identify and correct these errors. This year, we assessed \$184 million in taxes under the program.

The CCRA maintains an active program to identify taxpayers who do not comply with the legislation governing filing and GST/HST registration. In 2003-2004, this program identified over three-quarters of a million individuals and businesses that were not in compliance with their filing and registering requirements (Figure 5).

Figure 5 Non-Filers and Non-Registrants identified

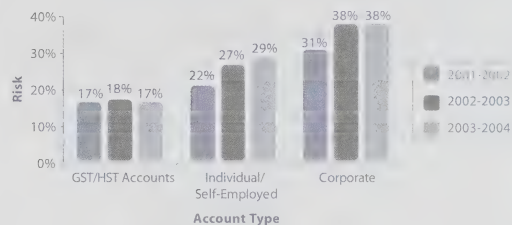


The CCRA targets the largest share of its compliance activities on areas of high risk, a strategy designed to make the administration of the tax system more effective, ensure the recovery of the appropriate amount of tax, and impose a smaller burden on compliant taxpayers. We believe that our targeting is largely effective. For example, for key credit and deduction items not subject to third-party reporting, we conduct random verifications to assess compliance risks and to guide our targeted validation activities. Based on the 2002 tax year, overall compliance for these items remained high at 89.9%, a result which is comparable to last year.

CCRA audit and review activities related to reporting compliance are supported by sophisticated computerized risk assessment systems that examine all individual and corporate income tax filers, as well as all GST/HST accounts. Those tax accounts that display characteristics suggestive of non-compliance are flagged and their relative risk is used as a criterion for prioritizing further

compliance actions. Figure 6 demonstrates that, for 2003-2004, the percentage of tax accounts flagged as having substantive risk remained relatively constant for corporate tax filers, while there was a marginal increase for self-employed individuals to 29%, and a marginal decrease to 17% for GST/HST accounts.

Figure 6 Estimated Percentage of Business Accounts Deemed to be at Substantive Risk of Non-Compliance



We are continually working to ensure the effectiveness of our risk assessment systems. In 2003-2004, we implemented 21 new criteria for identifying non-compliance and refined several others. In addition, we produced two reports demonstrating the effectiveness of the national risk assessment system in flagging high risk files for individual and corporate income tax filers. Based on the information from the 2000 taxation year, audits of highest risk returns had significantly higher average levels of non-compliance detected than audits of low risk returns, by a factor of 4.4 times for individual and 4.3 times for corporate tax filers. Similarly, for our Processing Review Program, the adjustment rates for targeted reviews stood at 26% compared to 14% for random reviews. These studies indicate that our targeting criteria are effective in differentiating risk.

We audit all types of tax returns. High risk returns and complex files are given closer scrutiny when selecting our audit workload, and their coverage rates are significantly higher. A study completed in 2003-2004 showed that, for returns of corporate income tax filers, the highest risk taxpayers were 10.4 times more likely to be selected for an audit than those taxpayers that were identified as low risk.

We use audit coverage rates as part of managing our programs. The rates vary depending on the risk and the taxpayer population under consideration. Since 2001-2002, additional funding from the Government of Canada has allowed us to gradually increase the number of audits we complete. While we reviewed more files than originally planned this past year, overall we fell short of our commitments to the Government of Canada for audit coverage rates (see Figure 7 and Figure 8), mainly due to increases in the taxpayer populations. Adjusting for population growth, we met our targets for all areas except corporate files in the small and medium business sector.

Figure 7 Audit Coverage Rate – Large Business

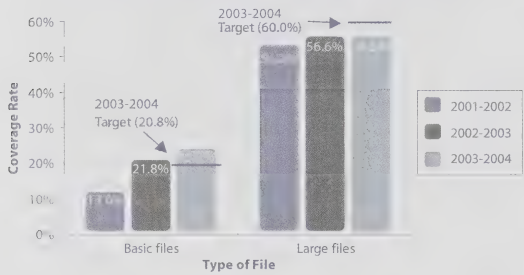
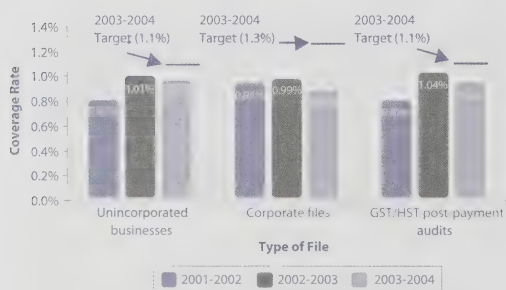


Figure 8 Audit Coverage Rates – Small and Medium Business and GST/HST Files



In November 2003, the 17th Report of the Standing Committee on Public Accounts recommended that the we summarize recent initiatives and pilot projects designed to strengthen the compliance and enforcement activities of the CCRA. Accordingly, we report that we have instituted a more stringent registration process and enhanced review and analysis to ensure the validity of

new registrants. Furthermore, 147 additional auditors were hired to review GST/HST claims before payments are issued.

In addition to these improvements to our administration and enforcement of the GST/HST, we recognize that the criminal economy—such as organized crime, including drug dealing, and money laundering—has evolved to become more sophisticated, diversified, and internationally focused. Based on police and other law enforcement reports, this sector is known to be substantial in size, representing a potentially large revenue loss to the Government of Canada. Under our Special Enforcement Program, the CCRA conducted 1,100 audits in 2003-2004 of taxpayers suspected of earning income from the illegal economy. These audits resulted in the identification of \$55.9 million in additional tax owing.

Tax fraud and evasion represent the most flagrant instances of non-compliance with tax statutes. During 2003-2004, 214 income tax and GST/HST investigations were referred to the Department of Justice for prosecution, compared to 198 cases in the previous year. As a result of referrals to the Department of Justice (current and previous years), 223 cases resulted in convictions for tax evasion or fraud in 2003-2004. The courts imposed \$11.6 million in fines and 42.5 years of jail sentences. These convictions related to revenue loss of \$15.8 million. We obtained convictions in 96% of cases prosecuted. In addition, the Ministère du Revenu du Québec, acting on our behalf, referred 31 GST investigation cases for prosecution and, based on these and previous year referrals, Quebec courts convicted individuals and businesses in 66 cases, and levied \$2.1 million in fines. Quebec GST convictions related to revenue loss of \$3 million. Court results are publicized in local, regional and national media to communicate the consequences of fraud committed against the Canadian public and to maximize the deterrent effect of these prosecutions.

The CCRA identifies issues and makes recommendations to the Department of Finance for legislative changes to reduce risks relating to non-compliance. For instance, in 2003-2004, we contributed to the development of

proposals towards introducing new legislation limiting the tax benefits of charitable donations made under tax shelter and other arrangements.

To reduce risks of non-compliance, the CCRA provides businesses with support and tools to comply with tax legislation. Large corporations involve many controlled companies and foreign affiliates; they engage in transactions that require highly complex interpretations of law. The CCRA also provides support to large corporations through the use of audit protocol agreements, participation in which remained almost constant through 2002-2003 and 2003-2004.

Transfer pricing is a major component of our complex international workload and deals mostly with large corporations. We address the elements of risk in transfer pricing by focusing on industry specific issues; offshore transactions; valuation of intangible assets, loans and financing; and the restructuring of entity operations to push profits out of Canada. By applying CCRA resources on files with highest risk, we assessed close to \$1.1 billion in 2003-2004 in tax from adjustments in international transactions, including transfer pricing.

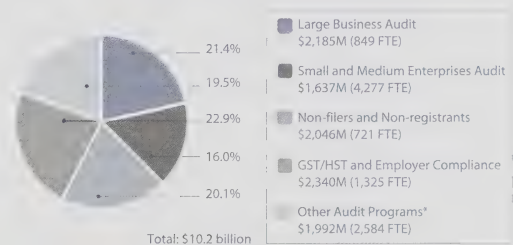
In addition to addressing the compliance challenges resulting from open global markets and new technologies—which support capital mobility—we developed an e-commerce compliance strategy scheduled for implementation in 2004-2005. This past year, we completed 155 audits of small and medium-sized businesses operating over the Internet to better understand the e-commerce environment, and to increase our ability to assess and address the risks of non-compliance in this sector. The key findings of the first phase of this initiative indicate a need for additional CCRA audit activity focused specifically on businesses transacting business over the Internet, as distinct from those who advertise on the Internet.

In June 2002, the 23rd Report of the Standing Committee on Public Accounts recommended that the CCRA report the number of completed treaty negotiations; the number of treaties that require further negotiation; and the total amount of non-resident income tax collected and the total un-assessed non-resident income. Accordingly, we

report that, as of March 31, 2004, Canada has 81 tax treaties concluded by the Department of Finance and in force in 2004. Eight treaties have been signed but are not yet in force; 20 are under negotiation or renegotiation. The amount of tax-at-risk in cases currently under review involving the use of offshore tax planning arrangements is estimated at \$537 million. In addition, the most recent figures show that approximately \$3.75 billion in tax was paid by non-residents of Canada on income earned from Canadian contract services, investments, pensions, disposition of taxable Canadian property, and other sources taxable in Canada.

Overall, our programs to address non-compliance resulted in a total fiscal impact in 2003-2004 of \$10.2 billion (Figure 9). These results exceeded our commitment of \$8.5 billion to the Government of Canada by 20%. We estimate that approximately 16% of this amount will be subject to appeals and another 6% will be uncollectible.

Figure 9 Total Gross Fiscal Impact of 2003-2004 Tax Compliance Activities



Total fiscal impact includes federal and provincial tax (participating provinces only), federal tax refunds offset or reduced, interest and penalties, and present value of future tax assessable. International tax programs also generated protective assessments of \$445 million in 2003-2004 that are not included in the total fiscal impact.

* Other Audit Programs includes Tax Avoidance, International Tax Programs, Tax Incentives and Investigations.

Programs to address non-compliance resulted in a total fiscal impact in 2003-2004 of \$10.2 billion, exceeding our commitment of \$8.5 billion to the Government of Canada by 20%.

In their May 2004 release of *Guidance Note: Managing and Improving Tax Compliance*, the OECD recommended the application of a Compliance Measurement Framework (CMF) to provide a systematic approach to monitoring and measuring compliance. The CCRA had already begun to do this, having developed and pilot tested a CMF in 2003-2004 to analyze and monitor compliance indicator data. During the pilot year, we identified, tested, and refined 150 compliance indicators and established benchmark values for a core set of them. A new database management system, the Compliance Measurement Information System (CMIS), was released in October 2003 to capture and store information required for the annual reporting of compliance indicators. By the end of the fiscal year, 97% of the data for three previous years had been collected, and is now being analyzed and validated.

We recognize that today's economy reflects an increasingly complex and sophisticated world, so we began a thorough internal review in 2003-2004 to examine our approach to compliance. This review aims to identify the CCRA's key compliance priorities, develop effective compliance strategies, and identify the actions necessary to ultimately improve compliance. In addition, this may help us address observations made by the Auditor General of Canada report on the CCRA's Audits of Small and Medium Enterprises, where it was noted that the CCRA should ensure that all threats to the tax base were identified and considered in a consistent manner to support our allocation of available resources.

Anticipated Result: Tax debt is resolved on a timely basis and is within targeted levels

The vast majority of reported income taxes are paid on time by individuals and businesses (see remittance compliance in Exhibit 6 on page 1-24). Overall, less than 6% of all assessed taxes and excise duties become accounts receivable¹ each year. Debt collection is intended to help ensure that all taxpayers pay their

required share so that the Government of Canada can address its priorities, including Canada's social benefits and economic programs.

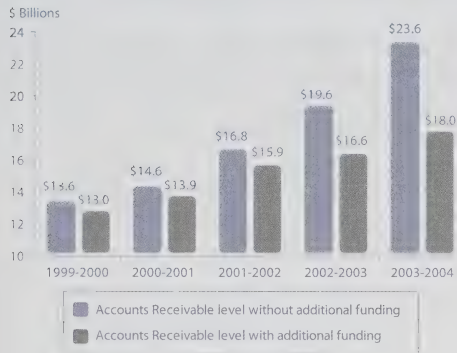
It is a significant challenge to manage tax debt. Multiple factors, such as the state of the Canadian economy, influence the trends in our intake of accounts receivable. The CCRA is obligated to collect all monies owed to the Crown and is mandated by law to have a business/client relationship with all taxpayers. As tax administrators, the CCRA can neither mitigate accounts receivable by choosing to do business only with those who represent a good financial risk, nor can we automatically write-off bad debts, except in cases of bankruptcy. We believe it is necessary to highlight this so that readers can appreciate how we address accounts receivable.

In 1999-2000, our internal estimates of year-over-year trends in the growth of accounts receivable projected that gross receivables would climb to almost \$24 billion at levels of resources available at that time. We estimated that, with additional resources, we could slow this growth (Figure 10). A request for additional funding was made to the Government of Canada in 2000-2001 and was accepted.

-
1. The Government of Canada's accounting policy is to report on a full accrual basis. Under the accrual basis of accounting, the CCRA Financial Statements indicate a total of \$55.5 billion in receivables. Of this amount, approximately \$32.8 billion is attributable to the recording of accrued receivables which relate to the current fiscal year but which are not payable until the next fiscal year. The vast majority of these amounts are paid when they become due and require no collection action. The remainder of the \$22.7 billion consists of \$5.3 billion in amounts in dispute and \$17.4 billion in undisputed arrears (accounts receivable). We assess our performance in managing our accounts receivable program, as discussed under this anticipated result, on actual assessments that are under collection status (\$17.4 billion). Notes 2 and 4 of the CCRA's Financial Statements Administered Activities provide further explanation of amounts receivable on an accrual basis.

All numbers reported in this section include receivables relating to Customs.

Figure 10 Projected Growth in Accounts Receivable



With additional funding from the Government of Canada beginning 2000-2001, we focused our accounts receivable strategy on four key objectives: increased risk identification; keeping the pace of resolving accounts—either through collection or write-off of accounts that are uncollectible, and other adjustments—in line with intake of new debt; meeting our cash collection commitment to the Government of Canada; and reducing the age of accounts receivable.

We implemented additional innovations this past year to improve workload allocation, streamline procedures, and put a stronger focus on program delivery. Overall, our results for 2003-2004 indicate that the level of tax debt at \$17.4 billion is within our targeted range. This amount does not include \$5.3 billion in assessed amounts under dispute, against which we are precluded by law from taking active collection measures. Despite this, we did not stabilize the ratio of accounts receivable to gross cash receipts as expected; indeed, this ratio continued to grow, from 5.31% in 2002-2003 to 5.54% in 2003-2004.

As part of our risk-based approach, we have focused on the payment of outstanding balances very soon after the assessment of amounts owing. Since it is well established that the potential for recovery deteriorates quickly with the age of delinquency, we direct newly assessed, low

risk accounts to our National Collections Call Centre, a centralized debt management centre that utilizes modern technology to focus on timely resolution of routine amounts outstanding. In 2003-2004, our National Collections Call Centre resolved almost 600,000 accounts totalling an estimated \$1.5 billion, an increase of almost 6% over the previous year.

To improve collections productivity in our TSOs, we established the T1 National Pool so that available agents can work toward early resolution of a receivable.

The roll-out of the T1 National Pool in 2003-2004 resulted in the resolution of 103,000 accounts and the collection of over \$547 million. After the national launch of the T1 National Pool Project, the initiative was used as a model for a GST National Pool pilot project.

When combined, the results from the T1 National Pool and the remaining collections agents in our TSOs accounted for cash collections in 2003-2004 of approximately \$9.4 billion. This total exceeded our \$8.38 billion cash commitment to the Government of Canada by more than a billion dollars. In addition, our cost to resolve \$1,000 in receivables fell to below \$17 in 2003-2004, further increasing the efficiency of our collection activities compared to the previous four fiscal years.

In 2003-2004, accounts resolved (cash collected plus approximately \$1.5 billion in write-offs and other adjustments) at the TSOs, including collections by the T1 National Pool, totalled about \$10.9 billion. In spite of sustained high cash collections, the gap increased in 2003-2004 between total intake and the total dollar value of accounts resolved (Figure 11).

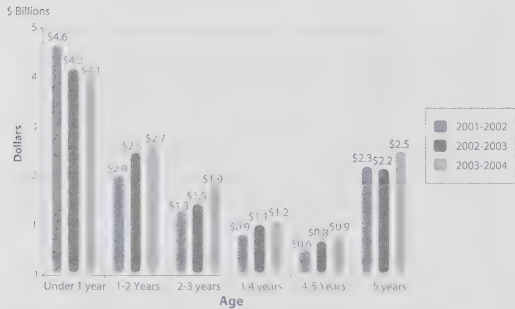
Figure 11 Tax Services Offices – Intake and Accounts Resolved



Note: Intake and accounts resolved relate to TSO collections activity (including collections by the T1 National Pool).

Our focus on newer accounts receivable had an impact on our ability to resolve accounts over 5 years of age. Although we had committed to the Government of Canada to reduce this share in 2003-2004 to approximately 15%, the share of receivables over 5 years of age increased slightly to 19% – \$2.5 billion (Figure 12), up a percentage point from last year. To address this performance issue, the CCRA intends to invest additional resources in 2004-2005 to resolve older accounts receivable.

Figure 12 Tax Services Offices – Aging of Account Receivable



Note: TSO inventory excludes accounts handled by the National Collections Call Centre.

The results from the Collections Call Centre and the T1 National Pool have begun to reduce the dollar value of the share of accounts receivable that have been owing for less than one year that were referred to our Tax Services Offices (TSOs) for resolution (Figure 12). We anticipate that this strategy will begin to pay further dividends by helping to reduce the age of accounts receivable in two ways: TSO agents can concentrate more on older inventory, and fewer dollars will remain outstanding past the one-year mark.

We must address the rising level of tax debt for Canadians to continue to have confidence in our tax collection system.

To increase the CCRA's recovery of tax debt during taxpayer bankruptcy proceedings and to decrease the use of tax-driven strategic bankruptcies, we began to implement a number of recommendations in 2003-2004 from our National Insolvency Strategy. Our pilot project is showing positive results, including a decrease in inventory for accounts under one year.

We will continue to transform our collections processes and implement program strategies in 2004-2005 to manage the level of tax debt. We intend to build on the successes of the National Collections Call Centre and the T1 National Pool, utilizing existing resources and technology for future accounts receivable initiatives.

Benefit Programs and Other Services

The Benefit Programs and Other Services business line delivers income-based benefits, credits, and other services that contribute directly to the economic and social well-being of Canadians. We administer four federal programs: the Canada Child Tax Benefit (CCTB), the Goods and Services Tax/Harmonized Sales Tax (GST/HST) credit, Children's Special Allowances (CSA), and the Disability Tax Credit (DTC). We leverage our federal delivery infrastructure to administer a range of on-going benefits and one-time payment programs on behalf of the provinces and territories. In all, we issued almost \$11.9 billion in tax-free benefit payments and credits to over 10.6 million low- and moderate-income Canadians and processed approximately \$441 million in tax credits under the DTC program.

We also supply information authorized by law to federal, provincial, and territorial partners to support the delivery of their programs, issue rulings for the Canada Pension Plan (CPP) and Employment Insurance (EI) programs, and we account to jurisdictions about our efforts on their behalf.

Our job is made easier by the support of strong federal, provincial, and territorial legislation to clearly identify who is eligible to receive benefits and the amount of their entitlements. We rely on consultations with our partners to define program objectives and identify cost-effective solutions for delivering benefit programs and other services, using flexible and adaptable systems. We count on Public Works and Government Services Canada, acting as our agent, to issue cheques and direct deposit payments on our behalf. We also count on



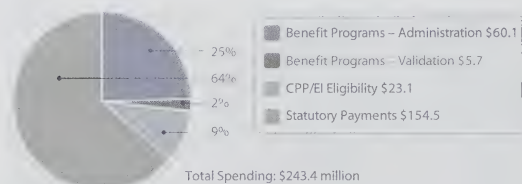
Canada Post to deliver our payments, so that clients receive the benefits they expect, and they receive them on time.

Spending Profile

In 2003-2004, this business line accounted for over \$243.4 million (8%) of the CCRA's budget. Of this amount, \$88.9 million was devoted to program direction, split as shown in Exhibit 7 below between Benefit Programs – Administration (\$60.1 million), Benefit Programs – Validation (\$5.7 million), and CPP/EI Eligibility Rulings (\$23.1 million).

The remaining \$154.5 million was devoted to payments under two statutory direct transfer programs: Children's Special Allowances of \$147.4 million to agencies for children in their care, and \$7.1 million for the Relief for Heating Expenses program.

Exhibit 7 Resource Spending by Programs (\$ million)¹



1. Spending for parliamentary appropriations is calculated on a modified cash accounting basis. See CCRA's 2003-2004 Financial Statements for spending calculated using accrual accounting.

Key Volumetrics

CCTB: \$8.1 billion to over 3.1 million recipients

GST/HST credit: \$3.1 billion to almost 9.3 million recipients

Disability Tax Credit program: Approximately \$441 million to over 406,000 severely disabled individuals

Children's Special Allowance Payments: \$147 million

Provincial / Territorial Payments: \$309 million in on-going payments, along with over \$63 million in one-time payments for Nova Scotia¹

Client Services: Almost 8.7 million telephone enquiries handled and over 1.6 million visits to "Child and Family Benefits" web-site

Processing: Over 630,000 CCTB applications and elections and 670,000 account maintenance adjustments processed and over 68 million benefit payments issued

¹ See footnote on page 1-40.

Exhibit 8 Performance Report Card

Expected Outcomes:

- Canadians receive their rightful share of entitlements
- Provinces, territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider

Anticipated Result – Clients receive timely, accessible, reliable and fair service that is responsive to their needs

	Performance rating	Data quality
2003-2004	Met	Good
2002-2003	Met	Good

Performance Against Expectations

	Page
✓ Maintain high program awareness and take-up through effective communications tools.	1-37
✓ Meet or exceed internal performance target of 99% for timely processing of benefit payments.	1-38
✓ Meet or exceed established service standards for timely processing of applications and account maintenance adjustments of 98%.	1-38
✓ Meet or exceed internal performance targets for accurate processing of benefit payments, applications and account maintenance adjustments.	1-38
✓ Meet or exceed internal performance target of 80-85% for caller accessibility.	1-38
✓ Increase the use of alternative electronic services and information channels.	1-39
✓ Maintain or increase client satisfaction levels.	1-39
✓ Growth in the programs and services administered for the provinces, territories, and other federal departments to reduce duplication across all levels of government and to lower the overall cost of program delivery.	1-39

Anticipated Result – Non-compliance is identified and addressed

	Performance rating	Data quality
2003-2004	Mostly Met	Good
2002-2003	Mostly Met	Good

Performance Against Expectations

	Page
✓ Maintain high overall compliance in relation to our 95% benchmark.	1-41

✓ Met ✓ Mostly Met ✗ Not Met

Performance Discussion

We have two Expected Outcomes:

Canadians receive their rightful share of

entitlements – It is critical that we provide Canadians with the right tools and information so that they can provide us with the information we need to register them on the appropriate benefit rolls and ensure they receive timely and accurate benefit payments. Canadians are likely to access these programs if they are informed about them and have a clear understanding of what they need to do to receive benefits.

Our communications and benefit delivery services are directed to ensure that qualifying families and individuals get their rightful share.

We conduct review activities to verify that only those recipients who are eligible to receive benefits and credits, and the amounts they receive are correct in accordance with the legislation.

Provinces, territories, and other government departments rely on the CCRA as a key service provider

– Our legislative flexibilities as an agency, our business expertise, and the adaptability of our automated systems enable us to provide Canadians with a greater range of services on behalf of provinces, territories, and other government departments to eliminate duplication and reduce the overall cost to taxpayers, as noted in our performance discussion under the first anticipated result.

On balance, we believe Benefit Programs and Other Services has met both of its expected outcomes as demonstrated by our strong performance against each of our anticipated results. By effectively delivering benefits and related services, we have also contributed to the achievement of the CCRA's strategic outcome.

Anticipated Result: Clients receive timely, accessible, reliable and fair service that is responsive to their needs

We maintained awareness of program requirements and take-up by using a variety of communications tools to reach potential benefit and credit recipients, as well as to inform both new and existing clients about their entitlements and how to access benefits. Our study of the take-up rate for the CCTB program¹ indicates that 94.3% of clients who would be entitled to the benefit (as defined by legislation), actually received the benefit for the 2002-2003 benefit year. In July 2003, over 80% of families with children under 18 received the CCTB.

As for the GST/HST credit, 97.8% of filers who were entitled to receive the credit in the 2002-2003 benefit year actually did so, compared to 98.5% in 2001-2002.

Maintaining high program enrolment rates is in part attributable to the outreach efforts we undertook during the year.

- We continued to work with Citizenship and Immigration Canada to ensure that newcomers are aware of potential benefits by placing over 135,000 pamphlets and applications in their *Welcome to Canada* kits.
- We placed over 400,000 CCTB bookmarks in kits distributed to new mothers through an on-going partnership with the Growing Family Corporation and in *Welcome to Parenting* boxes distributed by Invest in Kids, and continued to publicize our programs in *Government of Canada Services for Children* and *Services for Seniors* guides.
- We placed CCTB information inserts in our July 2003 notices to existing child benefit clients, accompanied in five jurisdictions with 778,000 provincial inserts promoting the National Child Benefit initiative.

1. CCTB Take-up Rate Study 2001.

Our Annual Survey¹ shows that client awareness of the requirement to inform us of changes to marital status remains relatively high: 81% for CCTB clients, and 77% for GST/HST credit clients.

We sustained our high standard by issuing over 99% of all CCTB, GST/HST credit, and provincial and territorial payments for the programs we administer on time. We delivered 68 million payments totalling almost \$11.9 billion to 10.6 million low- and moderate-income recipients. The GST/HST credit and the CCTB were adjusted in July 2003 to reflect indexation-related increases in payments amounts and thresholds, as well as to reflect additional federal funding of the National Child Benefit Supplement component of the CCTB.

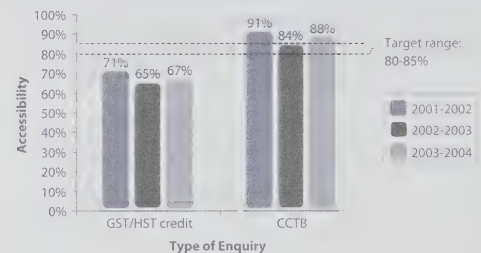
We processed over 630,000 CCTB applications in 2003-2004. Based on the results of a study², we met our service standard by processing 99.1% by the end of the second month after they were received, up from 98% in 2002-2003. We also processed over 670,000 account maintenance adjustments in 2003-2004 that required a notice to be issued. A study³ of this workload shows that we met our service standard by processing 98% by the end of the second month after we received the client's enquiry, up from 97% in 2002-2003. This account maintenance service standard was formalized in the summer 2004 edition of the CCTB and GST/HST credit pamphlets.

Based on the information contained in our benefit records at processing time, we also met our internal performance targets by accurately issuing over 99% of benefit payments and notices when processing applications⁴ and 98% when processing account

maintenance adjustments⁵. These results maintain the consistently high processing accuracy rates of previous years.

Caller accessibility measures the percentage of unique callers who reach our telephone service. We met our internal performance target for CCTB, with 88%, but did not meet our target for GST/HST credit calls (Figure 13).

Figure 13 Caller Accessibility



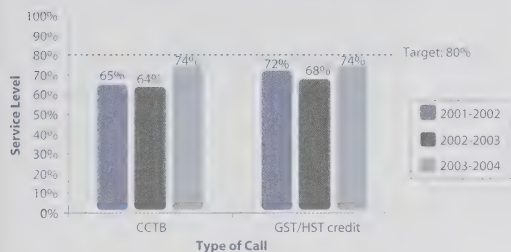
In the summer of 2004, a toll-free network was implemented which we believe will significantly improve national caller accessibility rates for GST/HST credit calls by better routing calls to agents. We also intend to develop a service standard for CCTB calls, although work on this has been delayed to 2005-2006, with implementation scheduled for 2006-2007.

We also significantly improved our timeliness in answering calls (Figure 14), answering⁶ 74% of benefits calls within two minutes of clients entering the queue. However, we did not meet our internal performance target of 80%.

1. See footnote on page 1-50 for further information regarding the CCRA's Annual Survey.
2. Quality Assurance Study, Monitoring CCTB Application Processing Timeframes, February 10-April 4, 2003.
3. Quality Assurance Study, Timely Processing of Account Maintenance Adjustments, April 22-28, 2003.

4. Quality Assurance Study, Accurate Processing of Payments and Notices for CCTB Applications, February 16-27, 2004.
5. Quality Assurance Study, Accurate Processing of Account Maintenance Adjustments, September 22-30, 2003.
6. Answered calls are ones handled by an agent, as well as those from clients who abandon their call within two minutes of entering the queue, on the assumption that they have received the information they need through pre-recorded messages they hear during this time. Abandoned calls, including those abandoned after two minutes, make up 5% of all CCTB calls and 8% of all GST/HST credit calls.

Figure 14 Service Level – Percentage of Telephone Calls Responded to Within Two Minutes



Although our clients rely heavily on telephone communication with us, our service delivery strategy is to reduce our clients' need to call by offering alternative service channels. We launched and updated our *My Account* service, which allows Benefits clients to view their personal account details on-line, 21 hours per day, 7 days per week. Client use of our Child and Family Benefits Web site to get general information, or to use our benefits simulators, increased over 40% to 1.6 million visits in 2003-2004. As the number of benefits calls we handled through our enquiries lines fell from 9.3 million in 2003-2004, we continue to believe that our efforts to reduce our clients' need to call are working.

We have continued to increase electronic filing of monthly care changes by agencies to whom we pay Children's Special Allowances for children in their care, with 23% of agencies (covering 59% of children) using electronic rather than paper-based processes, up from 19% and 57% respectively in the previous year.

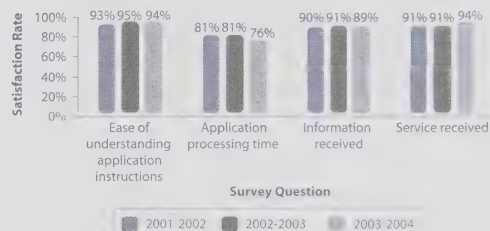
In support of fairness, we were able to process 1,475,000 GST/HST credit account adjustments during the July 2003-June 2004 benefit year. Under the GST/HST Credit Responsiveness initiative, the quarterly credit amount we pay takes into account in-year changes to family circumstances in a manner that is aligned with the CCTB. This year's total is more than double the number of adjustments before this initiative was implemented.

According to our Annual Survey¹, most indicators of client satisfaction with our performance in delivering

benefits remained reasonably high. Client satisfaction levels increased to 75% of CCTB clients and 77% of GST/HST credit clients who believe the CCRA is doing a good/very good job administering these programs, up from 70% and 76% respectively.

First-time CCTB applicants were also surveyed to determine their satisfaction with aspects of the application process. While we are cautious in attributing too much significance to the results due to a low response rate (8%), the survey² showed high levels of satisfaction with the process, slightly lower overall than those found in previous years (Figure 15).

Figure 15 Canada Child Tax Benefit First-Time Applicants Survey – Satisfaction Rates



Our clients are not only the individuals who receive the GST/HST credit or the families who receive the CCTB, our clients are also the provincial and territorial governments and other federal government departments on whose behalf the CCRA administers benefit programs or provides benefits-related services. By further leveraging our benefit delivery infrastructure to grow the programs and services we administer for partners, we aim to improve service and eliminate duplication for their clients, and reduce overall cost to taxpayers. In 2003-2004, we increased our offerings in three ways: we delivered the Nova Scotia Taxpayer Refund, we launched the Government of Canada's Child Disability Benefit, and

1. See footnote on page 1-50 for further information regarding the CCRA's Annual Survey.
2. CCTB First-Time Applicants Survey – February 1-22, 2004.

we implemented five new Income Verification data exchanges using File Transfer Protocol.

We successfully delivered the Nova Scotia Taxpayer Refund (NSTR) program as scheduled, issuing on-time over \$63 million¹ in payments in June 2003 to over 410,000 eligible Nova Scotians. This is the fourth one-time payment program we have delivered for a provincial partner in the past four years.

We administer 17 on-going child benefit and credit programs for provinces and territories, many of which were launched under the joint federal, provincial, and territorial National Child Benefit (NCB) initiative.

We adjusted payment amounts and/or thresholds for four of our on-going programs in 2003-2004. In total, we deliver income-tested child benefit programs for nine of the eleven jurisdictions that have put programs in place since 1996, and we provide data to facilitate provincial administration for the remaining two.

In March 2004, we successfully launched the Child Disability Benefit, a new on-going component of the CCTB and CSA announced in the 2003 Federal Budget that provides a benefit of up to \$1600 per year to qualified families with disabled children. The initial payment to over 20,000 families covered by the program included a lump-sum amount retroactive to July 2003.

We added five partners to the Income Verification data exchange service using File Transfer Protocol (FTP) methodology. FTP allows CCRA to release limited taxpayer information, with client consent, using a secure, two-way, on-line electronic data exchange. This simplifies the administration of provincial income-tested benefit programs and reduces the need for CCRA offices to release information over the counter. The five new partners are:

- Newfoundland and Labrador Professional Fish Harvesters Certification Board

- Saskatchewan Health (for their Drug Plan)
- British Columbia Ministry of Health Services (for their Pharmacare program)
- Alberta Health and Wellness
- Alberta Learning

This brings the total number of users of the new service to six. We are in negotiations with seven provinces to enrol another 16 programs in the FTP process.

We demonstrate accountability to the provinces and territories by issuing Commissioner's Annual Reports that document the range and scope of the activities we undertake each year.

We also collaborated with Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC) and Social Development Canada (SDC) to use our systems capabilities to improve access to other Government of Canada entitlements. For example, we mailed notification of potential entitlement to the Allowance for the Survivor benefit to close to 20,000 seniors between 60 and 64, and we organized a mail-out to approximately 150,000 clients with expiring 900-series Social Insurance Numbers to encourage those in need to continue to receive the benefits to which they are entitled. We also completed nearly 69,000 requests for CPP or EI rulings in 2003-2004. We surpassed the service level of 85% as specified in our MOU by completing on time 93% of the requests from HRSDC relating specifically to cases where there was an application for EI benefits. Overall, including requests for CPP or EI rulings from the public, the PIER (Pensionable and Insurable Earnings Review) process and other CCRA programs, we exceeded our target rate to complete 85% of all requests within timeframes by achieving a rate of 86%. Along with HRSDC and SDC, we are examining options that hold the potential to further improve service delivery to Canadians in the coming years, within a lower cost framework.

1. This amount does not include over \$9 million in NSTR entitlements offset against income tax, CCTB, and other debts.

Anticipated Result: Non-compliance is identified and addressed

To ensure that entitled clients get the proper amount, we devoted significant resources to our validation and controls program.

Compliance means ensuring the accuracy of the benefit rolls, with the goal that clients get the **correct** benefit.

Based on sampling¹, we estimate that 95.5% of CCTB accounts for 2001-2002 (the benefit year of our most recent study) had complete and accurate payment and account information, compared to our 95% benchmark, an indication that we maintained high overall compliance. This study, selected by random sample, compares favourably to the results of our study for 2000-2001, which reported that the CCTB rolls had complete and accurate information for over 94% of clients.

We also target our various validation projects towards accounts we have identified as high-risk. Further refining our criteria for selecting accounts contributed to a third consecutive increase in validation adjustments and adjustment rates, which rose to 51.4% among selected accounts in 2003-2004 (Figure 16).

Figure 16 Number of Cases Reviewed – Number and Percentage of Adjustments



In total, we expanded the number of reviews we conducted this year to 168,400, over 5% of the CCTB recipient population. As our random sample indicates that high overall compliance has been maintained, the increase in adjustment rates from our validation reviews seems to show that our account selection criteria are effective. To ensure that clients are notified in a timely manner of the results of the reviews that we initiate, we have also developed a service standard for validation activities that was formalized in the summer 2004 edition of the CCTB and GST/HST credit pamphlets.

During the year, we implemented the new validation case management application which we had piloted in April 2003. Although the statistical package that will help us measure our results by providing, for instance, the dollar value of adjustments will not be fully functional until 2004-2005, the application should increase our efficiency when processing compliance projects.

For the second consecutive year, the growth in CCTB overpayment debt has been reduced, another indication that payments are being properly controlled.

Overpayments occur, when, for example, the CCTB is paid to clients who delayed telling us that they no longer have children in their care, or through our validation efforts. Net CCTB overpayments were \$23.2 million in 2003-2004, representing 0.28% of the \$8.1 billion issued during the year. This compares to \$29 million in 2002-2003 (0.37% of program payments made that year). Accumulated debt from CCTB overpayments since the

1. Compliance Levels Exhibited by Recipients of Canada Child Tax Benefits – Final Results (April 19, 2004) – target population as of November 2001.

beginning of the program in 1993 stands at just over \$199.2 million (net of write-offs), which represents 0.29% of the \$69.4 billion in payments made under the program.

We also reviewed the claims of over 233,000 individuals for the Disability Tax Credit. The number of claims that

were denied dropped to 10.8%, down from 20% in 2002-2003. This decrease is at least in part attributable to the changes we made to simplify the DTC certificate, which allowed applicants to self-identify and make more informed judgements on potential eligibility.

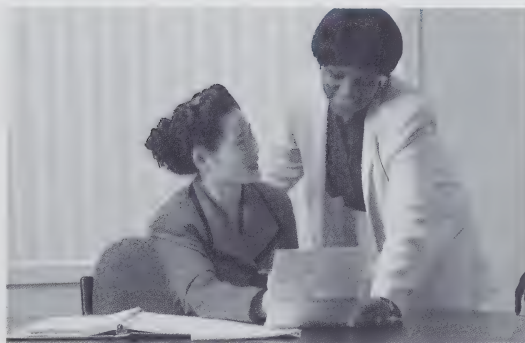
Appeals

The CCRA's Appeals business line administers one of the Government of Canada's largest dispute resolution services. We aim to provide clients with a fair dispute resolution process that respects Canadians' fundamental right to redress in their dealings with the federal government.

We review clients' contested decisions in Income Tax, GST/HST, Excise Tax, CPP, and EI cases¹. Clients who are not satisfied with the results of our review may appeal to the courts. As of March 31, 2004, almost \$7.58 billion in income taxes, GST/HST, and excise taxes were in dispute, an amount that is consistent with past years. Some 64,000 individuals and businesses exercised their fundamental right to redress.

In addition, we are responsible for co-ordinating the CCRA's Fairness Initiative, which includes the application of legislative provisions for forgiving interest and penalties for clients unable to comply with tax laws due to circumstances beyond their control. We also administer the Voluntary Disclosures Program (VDP), which allows clients to correct past errors or omissions and report their tax without penalty.

-
1. As of December 12, 2003, the review of contested decisions in trade administration and customs enforcement actions became the responsibility of the CBSA. Figures shown for this year and last year exclude customs and trade administration cases.



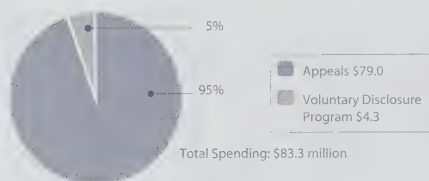
To enhance fairness, we work with the Department of Justice to help identify legislative amendments and recommend these changes to the Department of Finance.

To enhance the impartiality of the appeals process, both the CCRA and our clients rely on the courts and the independence of the judiciary as the ultimate arbiters of disputes that cannot be successfully resolved through the CCRA's administrative redress process.

Spending Profile

Appeals is the smallest of the CCRA's business lines. In 2003-2004, Appeals business line expenditures of \$83.3 million represented 3% of the Agency's budget (Exhibit 9). This included \$79 million on appeals and expenditures of \$4.3 million directly for the VDP. The VDP generated an estimated \$459 million in assessments this year.

Exhibit 9 Resource Spending by Programs (\$ million)¹



1. Spending for parliamentary appropriations is calculated on a modified cash accounting basis. See CCRA's 2003-2004 Financial Statements for spending calculated using accrual accounting.

Key Volumetrics

Disputes Resolved: 62,338

New Disputes Received: 64,541

Fairness Provisions: 44,298 of 68,018 requests granted in full or in part

Voluntary Disclosures: 6,164 voluntary disclosures processed, with related assessments estimated at \$459 million

Exhibit 10 Performance Report Card

Expected Outcome:

- Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions

		Performance rating	Data quality
Anticipated Result – Clients receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs	2003-2004	Mostly Met	Good
	2002-2003	Mostly Met	Good

Performance Against Expectations

	Page
✓ Maintain or exceed the high levels of transparency, accessibility, and consistency reported since 2000-2001.	1-45
✓ Meet service standard for meaningful contact across all three program areas.	1-45
✓ Meet targets for turnaround times in each year of the timeliness improvement initiative.	1-45
✗ Increase productivity relative to intakes, as measured by the number of cases completed.	1-46
✓ Reduce the average age of workable inventory, assuming stable intakes.	1-46
✓ CCRA monitoring programs confirm that the fairness provisions are being applied consistently, and complex cases are handled where expertise exists.	1-47
✓ All cases are resolved consistently, and complex cases are handled where expertise exists.	1-47
✓ Demonstrate fairness, responsiveness, and cost-effectiveness in resolution of appeal cases. Majority of appeal cases are resolved administratively or CCRA's original determinations are upheld by the courts.	1-47

✓ Met

✓ Mostly Met

✗ Not Met

Performance Discussion

The Appeals business line has one expected outcome: **Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions.** Our aim is to provide clients with a fair dispute resolution process. An impartial and timely process fosters trust in the integrity of our tax systems, which helps promote voluntary compliance.

On balance, we believe Appeals has mostly met the expected outcome through the performance demonstrated below against our anticipated result.

Anticipated Result: Clients receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs

We strive to provide a dispute resolution process that maintains high levels of transparency, accessibility, and consistency. These attributes help to promote fair and impartial treatment of our clients.

To ensure that all clients are aware of their right to redress and how to access Appeals services, we advise potential clients of the appeals process and their appeal rights through our major tax and benefits forms. In all, over 64,000 disputes were received during 2003-2004, with 69% of these from individual income tax filers.

The 2003 CCRA Annual Survey¹ indicates that 72% of Canadians are aware of their right to file a dispute if they disagree with our decisions, which is consistent with past survey results.

The On-line Internet product *My Account* was released in June 2003. To further enhance the accessibility of redress, we worked during the year to expand this service to allow individual Income Tax filers to request an administrative review of their assessments. We expect this to be available by October 2004.

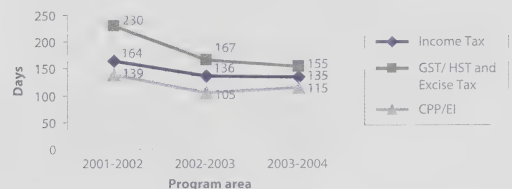
We raised our service standard in 2002-2003 to ensure that 85% of clients from each program area who filed

disputes are provided with a status update within 30 days of filing. The update gives a contact name and telephone number and can include an indication as to when an appeals officer will be in contact with the client. This year we again exceeded our target and in fact, we exceeded the targeted percentage in every program area by contacting 89% of clients overall (up from 87% in 2002-2003) within 30 days.

In 2002-2003, we significantly reduced turnaround times (Figure 17) in dispute processing and, in doing so, met our targets for timeliness in most of our program areas. In 2003-2004, internal targets were set to achieve even shorter processing times. While we did not meet them all, performance seems to have stabilized. For Income Tax files we met or mostly met seven out of 10 targets (three targets were met and four targets were mostly met). For GST/HST/Excise files we met our target.

CPP/EI failed to meet any of its three targets due to an increase in the number of complex cases received, which resulted in a shift in resources to deal with these larger files. Consequently, non-complex inventory continued to grow, resulting in slower processing times for these files. A review of the current redress process for CPP/EI is under way to identify and implement measures to improve timeliness in 2004-2005.

Figure 17 Average Time to Resolve Disputes



To assist us in continuing to meet our performance targets, the new Globus-Case system was brought on line in February 2004 to facilitate more efficient tracking and reporting of dispute and litigation workloads. Increasing management's flexibility in moving workloads to where capacity exists will also improve the utilization of resources.

A review of 2004-2005 performance results will provide us with additional data to determine whether processing times have stabilized. Future objectives will need to

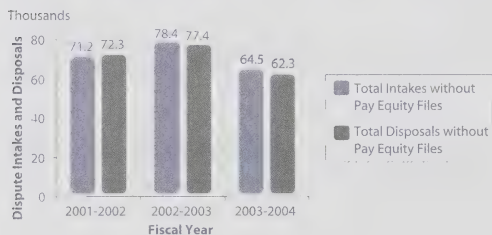
1. See footnote on page 1-50 for further information regarding the CCRA's Annual Survey.

continue to balance timeliness and the requirement to produce a quality decision.

We are also continuing with a pilot study of a complexity calculator, which would allow screeners to determine the level of complexity of files and better predict turnaround times and required resources. We expect the calculator to be fully implemented in April 2005.

The number of intakes (new appeals received) went down this year from 75,000 to 64,000, and the number of disposals (cases completed) dropped from 70,000 to 62,000, as detailed in Figure 18.

Figure 18 Dispute Intakes and Disposals (Excluding Pay Equity Files)



An increase in the proportion of complex files received in Income Tax and CPP/EI negatively affected the number of cases resolved.

The reduction in the number of disposals resulted in an increase in workable inventory from 15,132 cases to 17,684. Although inventory increased, we did succeed in minimizing this increase in cases over a year old (Figure 19) and in fact, we slightly decreased the number of cases over 2 years old.

Figure 19 Dispute Inventory by Age – Number of Workable Files



The proportion of our inventory (Figure 20) that is in non-workable status while we await court decisions or other information now stands at 75% (51,771 of our total inventory of 69,455), as compared to 78% for 2002-2003. Over 20,000 of these files relate to the treatment of federal government pay-equity payments, a matter which is before the courts.

Figure 20 Number of Workable and Non-Workable Files in Inventory



The total value of amounts in dispute in non-workable cases is \$5.88 billion, which represents nearly 78% of the overall \$7.58 billion currently in dispute.

In 2003-2004, Appeals conducted a client survey¹ to measure views on service received throughout the redress process. The survey showed that 60% of respondents were satisfied with the service provided during the redress process. While we scored high in the area of impartiality (67%), time allowed to submit additional information (77%), ease of filing an objection (84%), and courtesy of employees (82%), satisfaction with objection processing times remained constant at 52%.

Fairness is applied across the Agency through the Voluntary Disclosures Program (VDP) and through the application of fairness provisions. The VDP promotes voluntary compliance with the provisions of the laws that the CCRA administers by providing clients with an opportunity to correct past omissions without penalty.

Use of the voluntary disclosures program by the public increased significantly. We completed 21% more cases in 2003-2004, with an estimated \$459 million in related

1. As with many opinion poll surveys, there was a low response rate (16%). Therefore, the reader should be aware that potentially the results could be biased in either direction.

assessments—a 65% increase (Figure 21). However, there was a small increase in inventory from 2,706 to 3,006 files.

Figure 21 Voluntary Disclosures Program – Cases Completed and Inventory



With respect to the application of the fairness provisions, sections of the *Income Tax Act* and other Acts the CCRA administers permit the CCRA to cancel or waive penalties and interest payable by taxpayers who have faced extenuating circumstances.

For 2003-2004, the number of requests from clients processed under the fairness provisions increased 7% to over 68,000 and relief was provided in 65% of the cases, a proportion that is consistent with past years. The value of interest and penalties cancelled or waived increased from \$166 million in 2002-2003 to \$184 million in 2003-2004.

We also automatically waived \$290 million in penalties and interest for over 1.6 million taxpayers. In total, an estimated \$475 million was cancelled or waived by the CCRA.

We have instituted agency-wide monitoring, with Appeals as the lead branch, co-ordinating the development of monitoring plans and data for all program areas that are involved with the administration of the fairness provisions. This is the first year that there has been a “roll-up” of monitoring of the fairness provisions across all program areas. The monitoring has confirmed that, in the majority of cases, the existing policy and procedures are being consistently applied across Canada.

We seek to minimize the potential impact of cases that could lead to a broader, unintentional erosion of the tax base or to other societal implications.

Risk management is essential to promoting the consistent and fair resolution of disputes and litigation within a reasonable time. Based on the work of our Quality Assurance Program, we believe that our risk management continues to improve. Using quality assurance officers to monitor the processing of files in field offices, our review of 3,396 files in 2003-2004 showed that we improved the income tax objections and fairness process in areas previously identified as being deficient. We completed and posted a Risk Management Framework on our intranet site for operational usage and identified areas for further improvement in 2004-2005, in order to be consistent with the Branch's risk management policy. We also manage risk through early identification and proposals to the departments of Finance and Justice to address needed clarifications in the laws we administer.

We demonstrated fairness, responsiveness, and cost effectiveness by resolving the overwhelming majority of appeals cases (over 95%) administratively in the Income Tax and GST/HST/Excise Tax program areas. In the CPP/EI program, the administrative resolution rate was 66%. The variance in resolution rates is the result of legislative differences in the administrative redress processes between program areas.

The CCRA attempts to resolve most cases at the administrative level, and we endeavour to proceed to court only under appropriate circumstances. For those cases that could not be resolved administratively, almost 63% of CCRA's original determinations were upheld by the courts. As this result is consistent with our goals, we remain confident in our litigation management approach.

Corporate Management and Direction (CMD)

Agency status brought new legislation and a new governance structure that required greater focus on strategic objectives and reporting on progress against these objectives to Parliament.

The CCRA's unique governance structure comprises a Minister, a Board of Management that provides strategic oversight, and a Commissioner who manages the operations of the CCRA on a day-to-day basis. Working within this governance structure, and adhering to the principles of modern comptrollership, CMD facilitates strategic direction in support of all CCRA programs and services. Our goal is to have a modern and innovative corporate infrastructure that maximizes our business line performance and operations.

CMD supports the CCRA's business lines by providing financial administration, information technology, human resources services, communications, legal expertise, policy and planning, internal audit, program evaluation and agency management services.

We partner with common service providers such as Public Works and Government Services Canada to manage our pay system, accommodations, real property, and contracting services.

Reviews by the Office of the Auditor General of Canada, Treasury Board Secretariat, the Privacy Commissioner, the Information Commissioner and the Office of the Commissioner of Official Languages all provide valuable input to our success in providing better service to Canadians.

Spending Profile

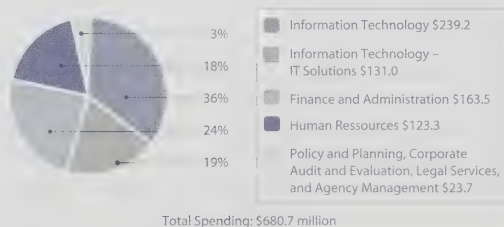
In 2003-2004, total CMD expenditures were about \$680.7 million, or about 23% of total CCRA expenditures. As shown in Exhibit 11, Information Technology (IT) expenditures comprised the largest component in the spending profile of CMD. In 2003-2004, CCRA spent about \$370.2 million on IT (\$239.2 million for IT and \$131.0 million for IT Solutions), which represents 55% of CMD total expenditures. Note that this represents all IT



expenditures for the CCRA, and includes systems development and support for the other business lines. In previous years, IT expenditures for the business lines were included in the spending for those business lines.

About \$163.5 million, or 24% of CMD expenditures, were attributable to Finance and Administration; about \$123.3 million, or 18%, to Human Resources management; and the balance, about \$23.7 million, or 3% was attributable to Corporate Audit and Evaluation, Legal Services, Policy and Planning and Agency Management.

Exhibit 11 Resource Spending by Programs (\$ million)¹



1. Spending for parliamentary appropriations is calculated on a modified cash accounting basis. See CCRA's 2003-2004 Financial Statements for spending calculated using accrual accounting.

Exhibit 12 Performance Report Card

Expected Outcome:

- Internal Services enable business lines to maximize performance and operations

		Performance rating	Data quality
Anticipated Result – Sound strategic direction, financial and treasury management	2003-2004	Mostly Met	Good
	2002-2003	Mostly Met	Reasonable

Performance Against Expectations

	Page
✓ Demonstrate excellence in oversight and management leadership.	1-50
✓ Demonstrate excellence in financial stewardship.	1-51
✓ Ensure sound cash management, and improved financial and non-financial information for enhanced risk management through Modern Comptrollership principles.	1-51
✓ Improve financial management controls and systems to be responsive to the needs of internal and external stakeholders.	1-51

		Performance rating	Data quality
Anticipated Result – Enhanced HR management, which contributes to a knowledgeable and skilled workforce in the right place at the right time	2003-2004	Met	Good
	2002-2003	Met	Good

Performance Against Expectations

	Page
✓ Continue to implement the HR Strategy which includes the HR Reform and Renewal (HRR&R) initiative and the "Taking Stock and Moving Forward" review.	1-52
✓ Exceed the targets for Official Languages and Employment Equity and Diversity programs, and emphasize learning.	1-53
✓ Continue to deliver ongoing HR activities, and complete the implementation of competency-based Staffing, Competencies, Classification, and Compensation initiatives.	1-53

		Performance rating	Data quality
Anticipated Result – Excellence in the provision of internal services	2003-2004	Met	Good
	2002-2003	Met	Reasonable

Performance Against Expectations

	Page
✓ Protect confidentiality of client information and strengthened key security policies and practices.	1-54
✓ Respond to requests for information within legislated time requirements.	1-54
✓ Continue to deliver high standards of IT systems availability, reliability and response times.	1-54
✓ Manage a Data Centre Recoverability strategy and program.	1-54
✓ Meet current and future business needs using appropriate business and e-commerce solutions.	1-54
✓ Increase administrative capacity and savings to meet target levels.	1-55
✓ Enhance internal service standards for client-focused service.	1-55

✓ Met

✓ Mostly Met

✗ Not Met

Performance Discussion

CMD has demonstrated that it has 'met' its expected outcome: ***Internal Services enable business lines to maximize performance and operations.*** CMD has supported better governance and strategic decision-making, supported renewal of our HR regime using sound management principles, enhanced our financial stewardship, and sustained our IT infrastructure to meet current and future demands. By effectively delivering CMD services, we have contributed to the achievement of the CCRA's strategic outcome.

Anticipated Result: Sound strategic direction, financial and treasury management

The CCRA's Board is very active in providing strategic oversight in human resources and general administration, and has taken a keen interest in the annual Corporate Business Plan. The Board's actions have significantly impacted our organization in the following areas:

- a comprehensive review of our progress on the reform of the human resources function, which assessed our progress to date;
- the approval of the code of ethics and conduct that guides the work of all employees;
- the approval of the Corporate Business Plan and Annual Report; and
- the approval of a new Information Management Policy.

The CCRA reports on its strategic direction and performance to shareholders using accountability instruments. Our key instruments, the Corporate Business Plan (CBP), which sets out the Agency's planned priorities and deliverables, and the Annual Report (AR), which reports on our progress to Parliament, provide critical measures of the Agency's management performance. The Auditor General of Canada stated in her assessment of our 2002-2003 Annual Report that performance information in the Annual Report provides a "fair and reliable account, in most

significant respects, of the Canada Customs and Revenue Agency's performance," and that "the Agency continues to make noteworthy advancements in improving its report...".

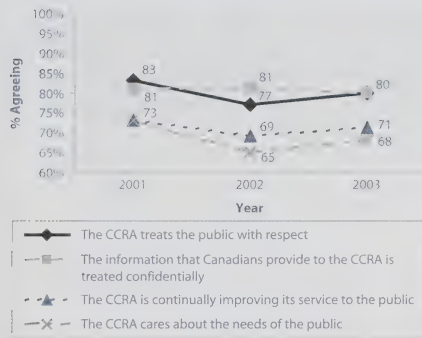
Through the CCRA's executive performance agreements, the priorities of the CBP and the AR are translated into commitments for about 700 of the CCRA's executives and senior managers. In 2003-2004, 98% of the Agency's executive cadre had performance agreements in place. Furthermore, the year-end performance assessments were subject to a rigorous senior management review process to ensure commitments were met.

The CCRA's corporate audit and evaluation function contributes to agency strategic and program management by providing independent and objective assurance to the Board of Management and the CCRA's senior management that programs are on track. In 2003-2004, this function's reviews contributed to realizing the commitments made in the 2002-2003 Annual Report's Performance Improvement Plan. These included the Selected Fiscal Year-End Procedures Audit; the Balanced Scorecard Pre-Implementation Audit; and others. Summary reports are found on Treasury Board's Web site www.tbs-sct.gc.ca/rma/database.

An important agency priority is to meet the clients' expectations of our programs and services. The 2003 results of the annual survey entitled "Measuring Up: How Canadians View the CCRA" show that the public's perceptions of the CCRA continue to be generally favourable, based on a response rate of approximately 13%¹ (Figure 22).

-
1. The CCRA conducts an annual public opinion survey by telephone to track satisfaction with services it provides. The most recent survey was conducted in the fall of 2003. Completed interviews were obtained from 12% of a random sample (3,051 respondents) and an additional 17% (845 respondents) of booster samples consisting of Canadians who had previously had dealings with the CCRA. These rates are typical for the public opinion research industry, although they may not lead to representative samples.

Figure 22 Canadians perceived performance of CCRA from 2001 to 2003 is generally favourable



It is critical that our financial stewardship be of the highest standard. We continued to make progress through the Modern Comptrollership initiative. Though the CCRA recognizes that it still has more work to do on its financial controls, we have enhanced our ability to bring together financial and non-financial information for better decision making and priority setting. We did this by:

- improving the Budget Management process;
- refining the Quarterly Budgeting and Reporting system;
- supplementing the annual reporting framework with Quarterly In-Year Management Reports;
- improving quality controls in our internal Corporate Administrative System (CAS);
- strengthening controls in our Revenue Ledger (RL) accounting and reporting systems;
- revising our practices to strengthen our financial accounting stewardship performance;
- demonstrating our commitment to transparency for results to Canadians, by posting the Annual Report and a Summary of the CBP on the Internet at www.cra-arc.gc.ca/agency/menu-e.html; and
- assessing the Modern Comptrollership management capacity and developing an action plan to address priorities for performance improvement.

This is the final year of the CCRA's three-year Administrative Reform and Renewal initiative, during

which estimated savings of \$13 million were realized in publishing, telephony, e-procurement, and warehousing. These savings were reallocated to partially offset increased program requirements, including increased workload pressures. Since April 2002, we have estimated cumulative savings of \$21 million of the targeted \$53 million for the period from April 2002 to March 2006.

Further potential savings and efficiencies of \$26 million for 2004-2005 were identified using Horizontal Reviews. Also, the Human Resources Program review identified potential savings of \$15.3 million (about 13% of the HR 2003-2004 budget), to meet future HR budget requirements.

For 2003-04, for tax funds combined, 96.3% of the volume of receipts representing 95.6% of the value of tax funds were deposited within the 24 hour window. This is a slight decline in performance from 2002-03 when 98.2% of the volume of receipts representing 97.4% of the value of tax funds were deposited within the 24 hour window.

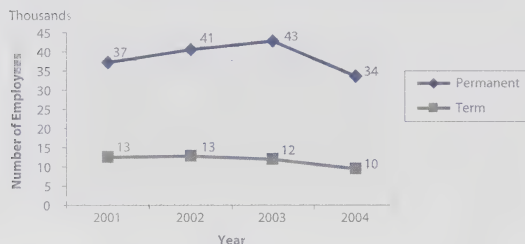
The agency made progress in the final year of the CCRA's second Sustainable Development Strategy (2001-2004). Overall, we have achieved over 80% completion of the 83 commitments set out in this strategy, and demonstrated leadership in a number of initiatives. Information about our Sustainable Development program and performance results can be found at www.cra-arc.gc.ca/sds.

Anticipated Result: Enhanced Human Resources management, which contributes to a knowledgeable and skilled workforce in the right place at the right time

The CCRA is one of Canada's largest employers. Currently, the Agency workforce numbers more than 43,400 employees. The Agency employs about 33,700 permanent employees and 9,700 temporary employees. Reflecting the nature of our work, the majority of the

temporary employees are hired to respond to recurring seasonal or program work.

Figure 23 The CCRA Permanent/Term employee ratio has remained relatively stable through the years*



* 2004 data excludes the more than 10,000 permanent and term staff transferred to the CBSA in December, 2003.

This anticipated result measures how well we made changes to address the problems and challenges faced by our previous human resources regime. Success at delivering this anticipated result is measured in our delivery of projects intended to change the HR infrastructure, the extent to which our workforce is fit to perform its duties, and the level of workforce satisfaction within their work environment.

The CCRA's 1999 Human Resources Reform and Renewal (HRR&R) strategy has guided the Agency's HR agenda for change. In 2003-2004, progress against components of the strategy included:

- **Assessing our overall progress on HR reform:** As part of the planning and management process associated with HR reform, this year, in our "Taking Stock and Moving Forward" analysis, we reviewed our progress to date. Though most initiatives and programs of our ambitious HR reform agenda are now either fully operational or near completion, we recognize that some will take longer than five years to fully implement and, for others, there is room for improvement. In consultations with CCRA managers across the country, we heard that:
 - the Agency needs to set priorities and obtain results in various areas;
 - initiatives need to be better co-ordinated and integrated with one another;
 - managers need to see real results in the short term, particularly with regards to staffing under the Pre-Qualification Process (PQP); and
 - the CCRA needs to increase its focus in areas such as accommodating organizational change, the implications of an aging workforce, funding pressures, and others.

In response, the CCRA is developing the Workforce Change Strategy and a new HR Service Delivery Model.

- **Staffing/Competencies:** Base competency profiles for employees and the Management/Gestion (MG) group were developed in 2003-2004 and are intended to simplify and accelerate the staffing process. We are developing a set of streamlined assessment tools that will also contribute to facilitating the staffing process, although development is taking longer than planned due to design challenges and implementation delays.
- **Classification:** The CCRA advanced its Classification Reform initiative by streamlining the Classification Redress process, enhancing its automated systems, and moving forward with generic work descriptions. The CCRA also began development of a gender-neutral classification standard for the Program Delivery and Administrative Services (SP) group, but its completion and implementation were put on hold primarily due to the transfer of the Customs program to CBSA.
- **Compensation:** Work has progressed as planned on streamlining the payroll function. The first release of the Compensation Service Delivery Model, the Employee Self-Service module, was prepared for delivery in May 2004. Continuing our efforts to seek efficiencies, existing compensation service delivery sites will be consolidated, where appropriate, for more efficient management of compensation service provision.
- **Dispute Management:** The number of staff relations grievances decreased this year by more than 2,600, or about 44 per cent. This decrease can be partially attributed to reaching agreements with the unions regarding the procedure for the filing of mass grievances. Compared to last year, harassment

complaints rose, but are still below the 2001-2002 level. We are addressing this upward trend through a range of programs including the CCRA's 2002 Code of Ethics and Conduct, the Preventing and Resolving Harassment Policy, the ongoing provision of awareness sessions to managers and employees, and the use of the Alternative Dispute Resolution approach.

A recourse review has shown that the CCRA has complied with Section 59 of the *CCRA Act*, regarding recourse methods. External consultants¹ confirmed that the CCRA has developed a strategic intent to promote the use of more informal, interest-based dispute resolutions while still protecting access to legislated rights-based dispute processes. This supplements existing rights to recourse by using avenues that are often more cost-effective and tend to resolve underlying problems more quickly. The consultants also identified some shortcomings in CCRA's execution of this strategy, and a responsive action plan is being developed. Overall, they considered CCRA's approach to recourse to be developing into a best practice, (see Schedule C).

- **Learning:** In striving to maintain a skilled and knowledgeable workforce, the CCRA invested about 5% of its payroll on learning, which is less than the 6% invested in learning last year. We were more cost-efficient this year in delivering training. The Canada School of the Public Service (CSPS) and the CCRA jointly launched *Campusdirect*, a self-directed, electronic learning program that has achieved a high employee subscribership rate since its launch last year.
- **Employment Equity:** The Canadian Human Rights Commission audited the CCRA Employment Equity (EE) Program and found the CCRA to be in compliance with the twelve statutory requirements of the *Employment Equity Act*. National representation

of all four EE designated groups continues to meet or exceed labour market availability.

- **Official Languages:** 96% of the CCRA executives classified from EX-01 to EX-05 met their bilingual requirement. Following the introduction of the EX-01 IT group in 2001, we developed a Language Training Plan for this new group. Overall, 85% of the CCRA executive cadre meet the bilingual requirement for their position. About 77% of employees who provide service to the public met their bilingual requirements, about the same as last year.

The CCRA's experience with HRR&R was reviewed in the development of the *Public Service Modernization Act* 2003, by the Modernization Task Force. Review areas included Labour Relations, Compensation, Staffing Reform, and Training and Learning. CCRA is well advanced in key areas identified in the PSMA.

There is evidence that the HR management in CCRA is improving:

- The CCRA was within a reasonable variance (5%) of its budgeted resources, indicating that business program areas had in place sufficient staff to carry out the CCRA mandate;
- The separation rate of CCRA employees in 2003-2004 was 3%, continuing a pattern of decline over several years; and
- The 2002 CCRA Employee Survey² found that 86% of employees who responded told us that "CCRA is a good place to work," and 94% of employees who responded said "I am strongly committed to making my organization successful."

Anticipated Result: Excellence in the provision of internal services

Internal services such as information technology, security, and administration, support the CCRA's business

1. "Canada Revenue Agency Recourse Assessment", Revised June 15, 2004, © 2004 Deloitte & Touche LLP and related entities, Executive Summary page 1-67.

2. The 2002 CCRA Employee Survey was administered by Statistics Canada. The CCRA designed the survey. The response rate was about 60%.

lines that directly service Canadians. Effective internal services allow management and staff to focus on their primary duties, knowing that the tools they need are available when they need them. This anticipated result measures how well we have delivered on this requirement. This year, we have maintained our “met” rating by delivering improvements in CMD operations.

The success of CCRA's relationship with Canadians is based to a considerable extent on trust. From the survey “Measuring Up: How Canadians View the CCRA, 2003¹,” 80% of Canadians agreed that “the information that Canadians provide to the CCRA is treated confidentially.” Internally, the CCRA promoted Trust and Integrity by developing a Trust and Integrity portal site, producing posters on security awareness and ethics, and issuing several employee communiqués.

During 2003-2004, the CCRA faced challenges arising from a few isolated thefts of computers. The Information Technology (IT) function and the Finance and Administration function have:

- conducted a security sweep and security awareness sessions across the CCRA;
- begun development of a business case for the IT Security Modernization program. It proposes an investment in improved technology design and automated tools to enhance our ability to safeguard our systems and data; and
- developed a comprehensive Security Emergency Management policy and conducted a National Security Study that focused on preventing the loss of information and other assets. The study included a review of our physical and information security policies, our security awareness programs, the security of our facilities, and information systems security.

The number of *Access to Information Act* (ATIA) and *Privacy Act* (PA) requests (Figure 24) received by the CCRA increased by about 25% and 4% respectively over 2002-2003, continuing the upward trend.

Figure 24 *Access to Information Act* (ATIA) and *Privacy Act* (PA) requests continue to increase



As in previous years, some requests for information were carried over to the next reporting period for a variety of reasons. Excluding the requests carried over, this year we were able to respond to about 90% of ATIA and about 94% of PA requests within the time frames allowed by the Acts. This is a decrease from last year's performance in processing in both ATIA and PA, although more requests were completed as compared with last year. This is primarily due to an increase in total requests within the same resource base as last year. Overall, we met or exceeded our 90% internal processing service standard.

For the April 1, 2003 to November 30, 2003 period reviewed annually by the Information Commission of Canada, the CCRA received a “B” Grade which met our internal target, but was down from an “A” Grade last year.

The CCRA's IT capacity is critical to the CCRA's ability to deliver and make available services to Canadians on a 24 hours per day, 7 days per week basis. This is a sizeable task that involves the support of two data centres that process 1.7 million transactions per hour, seven mainframe computers, and about 1,600 servers for about 54,000 employees, including the CCRA and the Canada Border Service Agency (CBSA) staff.

During 2003-2004, notable IT improvements included:

- successfully completing Acceptance Testing for the e-business computing platform;
- initiating the Managed Distributed Environment Program which will review the end to end management of the distributed IT infrastructure across the agency;

1. See footnote on page 1-50 for further information regarding the CCRA's Annual Survey.

- advancing the Service Availability Improvement and the IT Continuity initiatives that are aimed at improving the availability of critical systems by reducing scheduled and unplanned outages, reducing failure points, and improving fault tolerance;
- implementing major systems releases that met the requirements of the Tax, Benefits, and Appeals business lines, and, continuing to support CBSA systems' needs while providing ongoing maintenance for over 280 applications;
- further developing the Business Intelligence and Decision Support (BI/DS) project which is designed to improve the management of CCRA programs through the enhanced organization, integration, and management of corporate data;
- delivering benefits-related programs on behalf of other government jurisdictions by using existing functionality and infrastructure. Similarly, by re-using components developed for the Other Levies Program (OLP), we are in a position to automate similar tax programs at substantially reduced costs; and
- delivering business solutions that supported the broader goals of Government On-Line (GOL) by providing support and delivery of common pathfinders such as T4 Netfile, Common Registration Service (Authentication Management System), *My Account* (formerly Welcome Page), Income Verification, Interactive Information Service (IIS), and Old Age Security/Guaranteed Income Supplement/Canada Pension Plan (OAS/GIS/CPP).

IT capacity is critical to the CCRA's ability to deliver and make available services to Canadians 24 hours per day, 7 days per week. In 2003-2004, the CCRA received five GTEC medals for information technology excellence.

In 2003-2004, the CCRA received five GTEC medals for information technology excellence.

Across the CCRA, internal service standards are being further developed to assist senior management in managing the CCRA business with more precision. Work continues on the Performance Measurement Program System (formerly the Balanced Scorecard), which will incorporate key internal service standards in quarterly in-year reporting.

With the creation of the CBSA, more than 10,000 employees whose work was related to Customs activities were transferred to the CBSA with minimal disruption to operations of both organizations. The CCRA supported the new agency with services in 2003-2004 and will continue to provide the CBSA, through the transition period, with IT service and support, security services, financial administration, pay and benefits, and real property management services.

Performance improvement priorities

The table below is an update on the *Priorities for Improvement* section from the 2002-2003 Annual Report. Areas identified for improvement from 2003-2004 will be addressed in our next *Corporate Business Plan*.

Targeted areas for improvement	Status
Meet target for level of tax debt.	We met the cash collection commitment to the Government of Canada but the level of tax debt, including accounts older than 5 years of age, continued to rise. We also narrowed the gap between intake of new debt and production. As a strategy to manage the tax debt, the roll-out of the T1 National Pool resulted in the resolution of 103,000 accounts and the collection of over \$547 million. The CCRA intends to invest additional resources in 2004-2005 to resolve older accounts receivable.
Implement telephone service standards and improve monitoring of results against service standards.	We implemented a charities telephone service standard but did not introduce telephone service standards for our general and business telephone enquiries this past year as planned; we expect to put these in place next year. We improved monitoring in a number of areas, including the Problem Resolution Program.
Enhance programs for enforcing tax compliance using measures of compliance based on results from the Core Audit Program.	Due to higher than anticipated data validation and processing requirements, the analysis of the results from the Core Audit Program was delayed; reporting on this program will now commence in 2004-2005. While we reviewed more files than originally planned this past year, overall we fell short of our commitments to the Government of Canada for audit coverage rates, mainly due to increases in the taxpayer populations.
Improve caller accessibility for GST/HST credit enquiries.	In the summer of 2004, a toll-free network was implemented which we believe will significantly improve national caller accessibility rates for GST/HST credit calls by better routing calls to agents.
Improve monitoring of fairness requests.	For the first time in 2003-2004, results of the monitoring of fairness provisions were consolidated across all program areas. The monitoring has confirmed that in the majority of cases, the existing policy and procedures are being consistently applied across Canada.
Address timeliness of CPP/EI redress process.	A review of the current redress process is underway to identify and implement measures to improve performance results in 2004-2005.
Complete Modern Comptrollership (MC) initiative, including development of communication products and learning programs.	An MC Capacity Check has identified areas for improvement. An MC action plan is in progress to identify key activities that will act as the CCRA's principal response to the results of the Capacity Check. Continue to merge MC principles into management practices through communication products and enhance learning modules in the MG Leadership curriculum.
Enhance FIS and advance the activity-based costing system beyond the pilot stage to more closely link resources to activities and results.	The CCRA recognizes that it still has more work to do on its financial controls. To enhance financial and non-financial information, activity-based costing (ABC) began to develop expenditure cubes for costing information access.
Complete the automated Performance Measurement Program System (PMPS, formerly known as Balanced Scorecard).	The PMPS is established and capturing quarterly performance information against performance expectations. The performance measurement framework has been adapted to respond to the new Government-wide Program Activity Architecture system. Related performance measurement and reporting will further enable the CCRA to integrate financial and non-financial results.
Address the delays in implementing the competency-based human resources management/pre-qualification process for staffing.	While our HR reform is well underway, the Taking Stock initiative has identified required course changes.
Continue to improve performance against service standards.	Overall, we met or mostly met 72% of our service standards, including eight of our ten most important ones. We also established three new service standards. In our continuing effort toward streamlining and seeking efficiencies, we need to develop better internal service standards.

Conclusion by the *Commissioner*

This was a year of achievements for the Canada Customs and Revenue Agency. Once again, we met our strategic outcome of promoting compliance with Canada's tax laws and effective delivery of benefits and credit programs and other services such as the Canada Child Tax Benefit and the Disability Tax Credit Program.

Since the creation of this Agency, we have focused on service transformation as a priority to ensure our client services are more accessible, efficient, productive, and timely. The CCRA is now a leader in the use of technology in government. In fact, our contribution to Government initiatives, such as Government On-line to improve delivery of electronic services, played a significant role in making Canada a world leader in e-government. We are very proud of this accomplishment.

Canadians are responding to our new electronic service options: nearly 50% of personal income tax returns were submitted electronically in 2003-2004. In fact, based on the latest comparable international statistics, Canada at 43% for electronic filing in 2002 is the leader among OECD countries in this regard, followed by the United States at 40% and Australia at 34%. This modern way of processing has resulted in substantial efficiencies—it takes half the time to process electronic returns compared to paper returns—and has helped us provide faster and better service to Canadians.

Over the past year, our growing business expertise and the adaptability of our automated systems enabled us to provide new and expanded programs on behalf of other federal departments, provinces, territories, and First Nations. Through this service provider role, we help to eliminate duplication and reduce the overall cost of providing essential services to Canadians. Ultimately, this results in lower costs and less reporting burden for individuals and businesses.

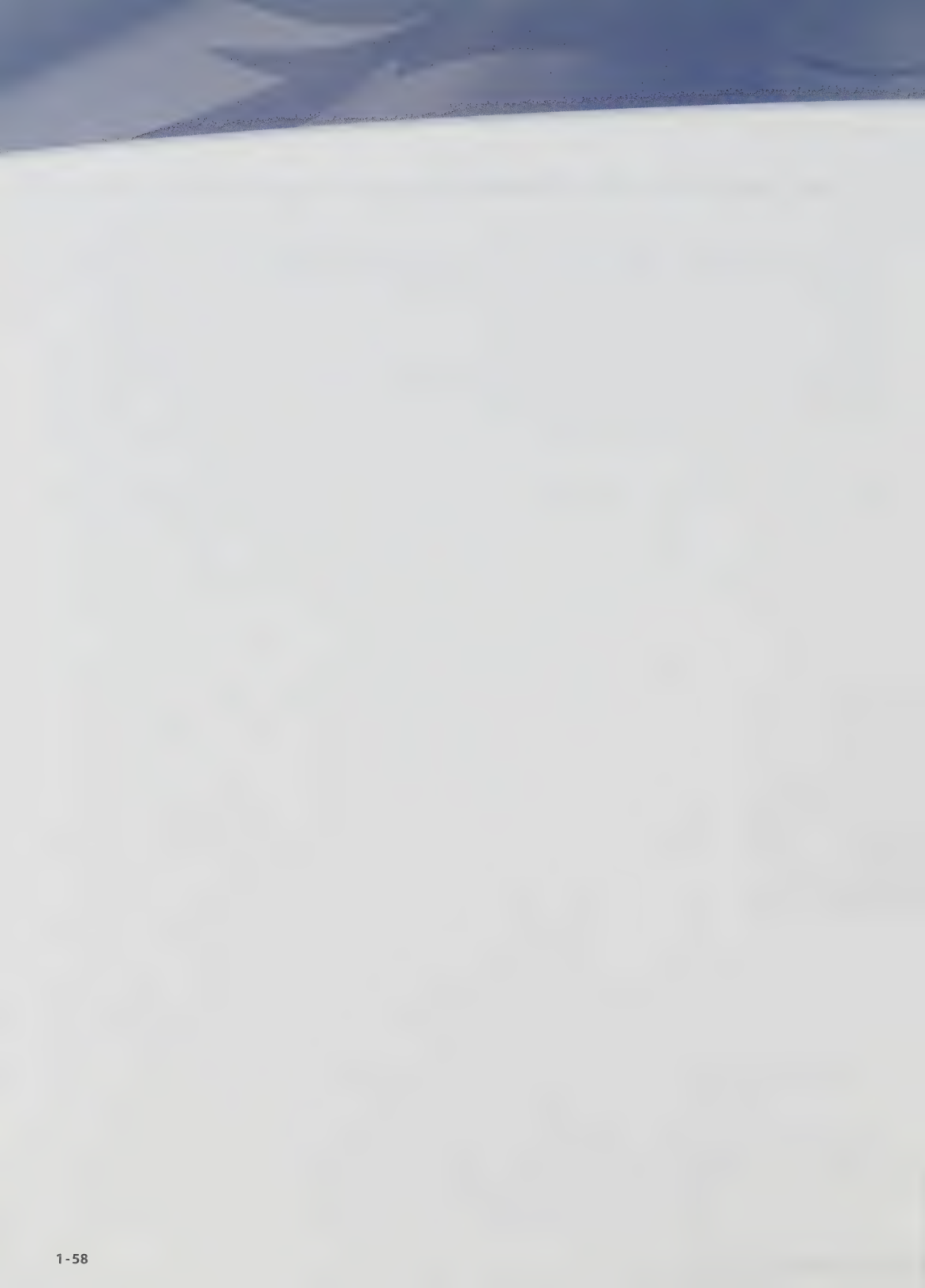
Overall, Canadians' confidence in the integrity of the tax administration remains high. However, we recognize the need to continuously improve our systems. Through our strategy of business process improvements and reallocation of resources, we are addressing emerging risks to compliance with tax legislation, thus ensuring that Canadians pay their required taxes in a fair and equitable manner.

None of these successes would be possible without our knowledgeable and skilled employees. Their collective knowledge will continue to enable us to provide innovative and efficient services to individuals and businesses on behalf of the Government of Canada, other levels of government, and First Nation communities.



A stylized, handwritten signature of Alan Nymark in dark ink.

Alan Nymark
Commissioner





Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

AUDITOR GENERAL'S ASSESSMENT of Performance Information

To the Commissioner of the Canada Customs and Revenue Agency
and to the Minister of National Revenue

Purpose and Scope

The *Canada Customs and Revenue Agency Act* requires that the Auditor General of Canada periodically assess the fairness and reliability of the information in the Agency's Annual Report about its performance with respect to the objectives established in its Corporate Business Plan.

The Canada Customs and Revenue Agency has reported its performance in the first volume of its 2003-2004 Annual Report. My assessment covers the performance information in that volume, excluding the letters from the Minister, Chair, and the Commissioner. It also excludes the schedules following the report, except for Schedule E, Overall Performance Against Service Standards. My assessment does not cover the financial statement volume or the additional information which resides on CCRA's Web site.

The performance information in the Annual Report is the responsibility of Agency management. My responsibility is to provide an assessment of the fairness and reliability of the performance information in the Annual Report. To do so, I assessed the performance information against the criteria for fairness and reliability that are described in Annex 2. My assessment was conducted to a review level of assurance and was made in accordance with Canadian generally accepted standards for review engagements. Accordingly it consisted primarily of enquiry, analytical procedures, and discussion related to the performance information supplied to me by the Agency. An assessment to a review level of assurance does not constitute an audit and consequently I do not express an audit opinion on the Agency's performance information. I did not assess or comment on the Agency's actual performance.

Conclusion

Based on my review, nothing has come to my attention that causes me to believe that the Agency's performance information is not, in most significant respects, fair and reliable using the criteria described in Annex 2. The key findings of my assessment, organized by these criteria, are presented in Annex 1.

The Agency continues to make advancements in improving its report as compared to the prior year. It still needs to make further improvements and the Agency recognizes this.

Sheila Fraser, FCA
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
19 October 2004

Assessment

The following presents the key findings of my assessment, organized according to the criteria used to assess the fairness and reliability of performance reports (see Annex 2). Overall, nothing came to my attention that causes me to believe that the report is not, in most significant respects, fair and reliable. During the review I identified a number of important improvements that the Agency has made to its report and I found other areas where further improvement is needed. For example, the report needs more performance expectations that are clearer and more concrete and measurable and it needs to report more significant and outcome-oriented results.

1. Relevant

The report is more concise. This year the Agency made a concerted effort to reduce duplication and overlap in the Annual Report, which resulted in a more concise and readable document. The Agency reduced its strategic outcomes, from two to one, in order to better reflect its mission and mandate, and it streamlined the number of anticipated results in the four business lines from 20 to 9.

The overall performance reporting framework is sound. The performance reporting framework includes the Agency's mission and strategic outcome as well as expected outcomes, anticipated results, and performance expectations for each business line. This framework allows the reader to conclude how well the Agency has performed against its strategic outcome and to conclude how well each business line has performed against its expected outcomes. In each of the past four years, the Agency has improved its performance reporting framework by making significant changes to it. Schedule B to the Annual Report provides a crosswalk between the anticipated results for each business line presented in the Corporate Business Plan for 2003-2004 to 2005-2006 and those presented in the 2003-2004 Annual Report. However, these changes make it difficult for the reader to compare actual results reported in the Annual Report with the expectations set out in the Corporate Business Plan. The Agency should strive to stabilize its performance reporting framework.

More needs to be done to focus on significant results. In some key areas, significant outcome-oriented results are reported. For example, overall levels of filing, registration, and remittance compliance are discussed and this information links directly with the Agency's strategic outcome. However, in other cases, the Agency reports too many activity and process type results or results of limited significance. The number of these types of results often outweighs the number of significant and outcome oriented results that are reported. For example, in the Tax Services business line, there is unnecessary description of training, feedback and information to telephone agents, the review process for publications, the quality of the web-site, and the development of client service standards. There is also a descriptive paragraph on Charities, which includes developing a comprehensive plan and creating an Advisory Committee. As the Agency continues its efforts to enhance its performance information, it should ensure that it focuses on reporting only accomplishments that are significant and outcome-oriented.

2. Meaningful

More performance expectations need to be clear, concrete and measurable. As indicated in previous assessments, performance expectations should be clear, concrete, and measurable. Some of the current performance expectations meet this requirement while others do not. For example, service standards are clear,

concrete, and measurable and the reader can easily determine whether they have been met. However, other performance expectations simply represent ongoing activities or the continuation of initiatives. The Agency should continue to review its performance expectations to ensure that each is related appropriately to the anticipated result that it is meant to support. It should also ensure that each performance expectation is stated in terms that are clear, concrete and measurable, so that the reader is able to judge whether the Agency has achieved its expectations.

The report contains good trend information. The Agency presents good information showing trends so the reader can understand how performance has changed over time. The information is often presented in graphs covering three or more years, usually with a discussion of why results have changed. Where performance gaps exist, actions planned to improve performance are generally indicated.

Comparisons with other organizations provide a better performance story. Last year the Annual Report referred to an external study comparing tax compliance levels in Canada with those in other OECD countries. This year, the Agency has also reported the results of an external study comparing percentages of personal income tax returns filed online in Canada and in five other countries. The Agency should continue this trend and explore additional opportunities for comparison.

3. **Attributable**

The report discusses the role of key partners. The report contains a description of other entities such as financial institutions and other government departments that help the Agency attain its results. The Agency also continues to disclose the extent to which source deductions by employers contribute to taxpayer compliance. However, the contribution of many of the Agency's programs in achieving the reported results is not sufficiently clear. The Agency should continue working to provide as much information as possible on the extent to which the actual results achieved are attributable to its own actions.

4. **Accurate**

There is no reason to believe that the report is not accurate. Based on my review, nothing came to my attention that would indicate that the performance information was not supported by appropriate corroborative data sources and other evidence. The assessment did not include a review of the "Resource Spending" for each business line. These amounts are determined on an appropriation (modified accrual) basis of accounting. They are not the same as those amounts provided in the Agency's financial statements which are prepared on an accrual basis of accounting and have been audited. I encourage the Agency to report its spending information on an accrual basis in the future.

5. **Balanced**

The report is reasonably balanced. All aspects of the Agency's mandate are included in the report. The Agency describes problems and challenges it has faced, and discusses situations in which performance did not meet objectives. The information in the Corporate Management and Direction (CMD) business line would, however, be better provided through integration in the other business lines. The expected outcome for CMD is, "Internal services enable business lines to maximize performance and operations." Yet, there is no discussion of the impact CMD has had in helping the other business lines achieve their objectives.

CRITERIA FOR THE ASSESSMENT OF FAIRNESS AND RELIABILITY
OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL

The following criteria were developed to assess the fairness and reliability of the information about the Agency's performance with respect to the objectives in its Corporate Business Plan. Two key issues were addressed: Has the Agency reported on its performance with respect to its objectives? Is that information fair and reliable? Performance information with respect to objectives is fair and reliable if it enables Parliament and the public to judge how well the entity or program in question is performing against the objectives it set out to accomplish.

RELEVANT	The performance information reports in context, tangible, and important accomplishments against objectives and costs.
MEANINGFUL	The performance information tells a clear performance story, describing expectations and benchmarks against which performance is compared.
ATTRIBUTABLE	The performance information demonstrates, in a reasonable fashion, why the program made a difference.
ACCURATE	The performance information adequately reflects the facts, to an appropriate level of accuracy.
BALANCED	A representative yet clear picture of the full range of performance is presented, which does not mislead the reader.

More information on the criteria is available on our Web site at www.oag-bvg.gc.ca.

Schedule A – Agency organization

Board of Management

Michael L. Turcotte

Chair, Board of Management,
Corporate Director
La Malbaie, Quebec

Camille Belliveau

Senior Consultant (self-employed)
Shediac, New Brunswick

Esmail Bharwani

Senior Business and Tax Consultant and Student-at-Law
with Fraser Milner Casgrain LLP
Calgary, Alberta

L. Bernice Buckle

Small Business Owner/Operator (retired)
Corner Brook, Newfoundland and Labrador

Raymond H. Desrochers

Partner
BDO Dunwoody LLP
Winnipeg, Manitoba

André Gingras

André Gingras et Associés inc.
Montreal, Quebec

James J. Hewitt

Fellow, Certified Management Accountant
Penticton, British Columbia

William Grant Hinchey

Chairman and CFO
Nor-Dat Computer Services Ltd.
Yellowknife, Northwest Territories

Linda Yvonne Ivany

Director of Finance
Atlantic Region (retired) KPMG LLP
Halifax, Nova Scotia

Howard A. Leeson

Department Head and Professor of Political Science
University of Regina
Regina, Saskatchewan

James L. MacPhee

Managing Partner
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants
Montague, Prince Edward Island

Stephen E. Rudin

Executive Director
Alzheimer's Society of Canada
Toronto, Ontario

Brock A. Smith

Public Affairs Consultant
Toronto, Ontario

Alan Nymark

Commissioner
Canada Customs and Revenue Agency
Ottawa, Ontario

Members as at October 14, 2004

Agency management



As of October 14, 2004

Schedule B – Business line anticipated results

2003-2004 to 2005-2006 Corporate Business Plan

2003-2004 Annual Report to Parliament

Tax Services

Core business is under transformation to better meet our mission
 Majority of Canadians and businesses participate in the tax system
 Taxpayers receive timely, reliable, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs
 Successful use of CCRA systems expands service, eliminates duplication across all levels of government, and reduces overall cost to taxpayers
 Processing of returns is accurate, timely, and efficient
 Tax debt is within targeted levels

Clients receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs

Tax debt is resolved on a timely basis and is within targeted levels

Compliance behaviour is understood with a view to minimizing areas of non compliance

Allocation of resources is guided by risk

Actively seek legislative changes required to enhance simplification and minimize non-compliance

The right compliance programs are used, are sufficiently resourced, and are effectively delivered

Knowledgeable and skilled workforce in the right place at the right time

High levels of compliance are achieved and non-compliance is identified and addressed

*Included in Corporate Management and Direction (CMD)
Human Resources, Anticipated Results*

Benefits and Other Services

Program communication and delivery is fair and responsive to recipients' needs

Entitled recipients receive timely payments and credits

Successful use of CCRA systems expands service, eliminates duplication across all levels of government, and reduces overall cost to taxpayers

Entitled recipients receive accurate payments and credits

Knowledgeable and skilled workforce in the right place at the right time

Clients receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs

Non-compliance is identified and addressed

*Included in Corporate Management and Direction (CMD)
Human Resources, Anticipated Results*

Appeals

The redress process is transparent, accessible, and fair

The redress process is timely

Fairness provisions are applied consistently across the Agency

Risk management is effective for dispute and litigation issues

Knowledgeable and skilled workforce in the right place at the right time

Clients receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs

*Included in Corporate Management and Direction (CMD)
Human Resources, Anticipated Results*

Corporate Management and Direction

Sound financial and treasury management

Modern comptrollership regime that fosters management and service excellence

Effective governance regime that provides management oversight in leadership

A cultural shift under way and growing that puts decision-making in the hands of managers

Operational excellence in the provision of internal services and support

Canadians' desire for transparency in public administration is addressed while protecting the confidentiality of client information

Knowledgeable and skilled workforce in the right place at the right time

Leadership in human resources reform that is in tune with business objectives

Sound strategic direction and effective financial and treasury management

Excellence in the provision of internal services

Enhanced HR management which contributes to a knowledgeable and skilled workforce in the right place at the right time

Schedule C – Recourse Assessment – Executive Summary

The document below is an excerpt of the Executive Summary of a report titled *Canada Revenue Agency Recourse Assessment*” (Revised June 15, 2004, © 2004 Deloitte & Touche LLP and related entities, *Executive Summary* page i.) that consultants Deloitte & Touche prepared on the request of the CCRA. Section 59 of the *CCRA Act* requires that, after its third full year as an agency, the CCRA publish in its annual report an independent review of the Agency’s human resources recourse mechanisms. This report satisfies this requirement of the *Act*.

In May 2003, Deloitte Consulting was contracted to conduct an independent review of all interest and rights-based recourse administered or managed by Canada Customs and Revenue Agency (CCRA), as it was then known. This review was mandated by Section 59 of the *Canada Customs and Revenue Agency Act* and included analysis of grievance or complaint processes for Staff Relations, Non-disciplinary Terminations or Demotions; Classification; Staffing; Harassment; Procedures for Dealing with Grievances Presented on CCRA Policies (Mobility, OSH, Bilingualism Bonus Policies); Official Languages; Refusal to Work/Dangerous Work; and Employment Equity.

CRA has developed an approach to recourse that is developing into a best practice. Its intent is to support the use of interest-based solutions to various issues while safeguarding the ability to avail oneself of rights-based recourse. There is widespread acceptance of this dual approach and extensive support is in place, overseen by the Office of Dispute Management, to educate managers and staff and to provide resources as needed to attempt to find interest-based solutions to issues. This encouragement for interest-based solutions has not hindered the ability of employees to access rights-based processes.

In executing its strategy, however, CRA has not been consistent in educating managers and employees as to the availability of alternate means of dispute resolution and, in many cases, has not monitored the results of communication and training to ensure that key principles are being followed. Given the extensive nature of the change that CRA has undergone since becoming an Agency in 1999, it is to be expected that issues in execution would remain. Failure to continue investment in education, communication and monitoring would exacerbate existing frustrations and would put at risk what is, overall, an emerging best practice in recourse.

With respect to each area of recourse, the process for managing **Staff Relations** grievances is well-documented and supported; a primary area of concern, however, is in the length of time required to reach resolution.

Non-disciplinary terminations are not tracked in a consistent manner, leading to disagreement between CRA and the unions regarding the prevalence of these grievances. The **Classification** grievance process has undergone significant improvements designed to expedite the process for resolving both job content and classification grievances; this is the key area of concern for employees and is exacerbated by the fact that both CRA and the unions routinely agree to extensions in deadlines. **Staffing** has struck a reasonable balance between efficiency and fairness in its process; current risk factors relate to the execution of the process, particularly with applying deadlines consistently and ensuring adequate feedback is provided. The **Harassment** complaint process has been well-communicated and understood; the main issue of concern has been with the length of time to reach resolution, although significant improvements have been made. It represents an internal best practice in data monitoring as comprehensive data is tracked allowing CRA to monitor areas of complaint and successful resolution. The process around Procedures for Dealing with

Grievances Presented on CCRA Policies (Mobility, OSH and Bilingual Policies) has not been fully communicated leading to the risk that it may be applied inconsistently. The **Official Languages** complaints process strikes an ideal balance between prevention and resolution of issues. Widespread education and an extensive administrative support structure have worked to ensure that issues are dealt with efficiently with infrequent need to raise formal complaints either internally or externally. This is similar to the process for **Refusal to Work** complaints where CRA's approach to treating potential workplace threats is widely-understood and results in most issues being dealt with immediately and informally. Data on **Employment Equity** recourse is currently not monitored; it appears that equity concerns are not common at CRA but additional efforts should focus on capturing any complaints, formal or informal, that occur.

In conclusion, CRA has undergone (and will continue to undergo) significant change in its transition to Agency status. This strategic context is an important consideration for both the introduction of new human resources initiatives and refinement of existing practices. In terms of recourse, it has articulated a strategic intent to promote and encourage the use of alternate means of resolving disputes, while safeguarding the provision of rights-based recourse. The intent of this approach represents a best practice as it supplements existing rights to recourse with optional avenues that are often more cost-effective and that can have the effect of resolving more fundamental, underlying problems than is typically the case with traditional, rights-based recourse. The challenge, however, will be to ensure that procedural issues are addressed and incremental education and communication efforts are sufficient to ensure that all recourse processes are implemented to the point where CRA's recourse strategy becomes fully operationalized and a sustainable part of its culture.

Schedule D – Government-wide reporting

To meet the Government's commitment to accountability to Parliament that was expressed in *Results for Canadians*, the Treasury Board Secretariat (TBS) requires that we report progress and achievements on certain management policies, and on specific major and government-wide initiatives. The initiatives and policies identified below are addressed throughout this annual report. More detailed information for some of these initiatives is available at the Web links listed in Schedule F on page 1-76.

Asset Management Plan (Material management – moveable goods)

The CCRA reports to TBS on the life-cycle management process for the moveable goods (i.e., cars, computers, technology infrastructure, etc.) in our Asset Management Plan via Resource Review Reporting. We have contained our immediate operating pressures, and by so doing, have maintained our allocations for future strategic investments and key asset replacements. This is facilitated with the controls set out in our renewed Budget and Expenditure management framework. More information on the CCRA's Asset Management Plan is found in the CCRA *2003-2004 Financial Statements*.

Government On-Line

The Government On-Line (GOL) initiative is the Government of Canada's commitment to make government more accessible to all Canadians, improve on-line service, and build trust and confidence in doing business on-line. The PWGSC report *Government On-Line 2004* acknowledged our achievements, making mention of CCRA on-line services, such as *My Account*

and new services for business. It also notes the electronic filing of 10.8 million individual returns.

In its report titled *eGovernment Leadership: High Performance, Maximum Value*, the consulting firm, Accenture, noted that the CCRA is transforming the way government delivers services by, "moving away from paper-based transactions that require manual processing toward automated transactions that can be submitted, verified and processed by computer systems."

Service improvement in CCRA

The CCRA is a leader in the government-wide Service Improvement Initiative. Key service objectives include developing annual service improvement plans utilizing the Common Measurements Tool to measure client satisfaction, and adopting, publishing and reporting on service standards. The CCRA's vision for service improvement is outlined in the Future Directions Initiative, while the *Corporate Business Plan* sets out strategies and implementation priorities for realizing service improvements. Schedule E on page 1-72 shows our overall performance against service standards. See the Web site listed in Schedule F on page 1-76 for more detail on the CCRA's plan for service improvement, performance against service standards, and client satisfaction (results of our Annual Survey).

Sustainable development

In the final year of its 2001-2004 Sustainable Development Strategy, the CCRA completed over 80% of the 83 commitments it made at the onset. Information about sustainable development and performance results can be found on the Web site listed in Schedule F on page 1-76.

Travel Policy

The Treasury Board Secretariat Travel Policy, dated October 1, 2002, contains provisions for efficient and economical travel procedures. The following table

outlines the major policy provision differences between the TB and CCRA travel policies. Overall, the CCRA has not incurred additional costs with the implementation of its own Travel Policy.

Exhibit 13 Key policy differences – Treasury Board and CCRA

Policy provision	TB travel directive	CCRA travel policy
Meal and incidental allowances	<ul style="list-style-type: none"> Incidental expense allowance is \$17.30 per day Reduced to 75% at Day 31 when occupying corporate, apartment hotel, or private accommodation 	<ul style="list-style-type: none"> Incidental expense allowance is \$17.50 per day Reduced to 75% as of Day 61 and to 50% as of Day 121 in travel status (if period known at the outset, reduced rate to be applied from Day 1)
Reimbursement of actual cost of a meal (up to the applicable meal allowance) within the Headquarters Area	<ul style="list-style-type: none"> When reimbursement of meal expenses is clearly reasonable and justifiable as a direct result of an employee's duties 	<ul style="list-style-type: none"> At the manager's discretion, in situations specified in the Policy, and in certain exceptional circumstances
Reimbursement for distances driven within the Headquarters Area	<ul style="list-style-type: none"> All distances necessarily driven on government business travel within the HQ via the most practical, direct, and safe road routes 	<ul style="list-style-type: none"> Return distance between the workplace and the point of call
Reimbursement of Interac fees on personal access cards	<ul style="list-style-type: none"> No provision 	<ul style="list-style-type: none"> For withdrawals of cash as reasonably required on the trip

User Fees Act

It is the CCRA's policy to charge fees for services that provide identifiable recipients with direct benefits. The only exception to this is when overriding public policy, or program objectives would be compromised. Section (7) of the *User Fees Act* requires that every Minister table a report on user fees in effect to Parliament

annually, on or before December 31 following the end of each fiscal year.

The CCRA has only two user fees. Below are summaries of the user fees for 2003-2004, and a brief description of the programs, types of fees, authorities to charge the fee, as well as the consultation, analysis, and client redress procedures for each initiative.

Exhibit 14 2003-2004 User fee information

User fee – advance income tax ruling fees

Fee Type	Regulatory (R)
Fee Setting Authority	<i>Financial Administration Act</i>
Date Last Modified	April 1990

2003-2004

Forecast Revenue (\$000)	\$2,100
Actual Revenue (\$000)	\$1,763
Full Cost (\$000)	\$1,763

User fee – advance income tax ruling fees

Performance standard	<p>The key service standard target is to issue advance income tax rulings to taxpayers within an average of 60 calendar days of receipt of all essential information. The service standards require a telephone acknowledgement of receipt of the request within 24 hours.</p> <p>Within 14 days, a review of the completeness of the file for is conducted and an acknowledgement letter, complete with a contact name and request for any missing information (if required) is sent to the client. The client is again telephoned when the file is assigned for processing, and the ruling is issued within 60 calendar days of receipt of all essential information; the target is to meet the 60 day limit in all cases. Where a delay is unavoidable, the client is contacted and the delay discussed with them.</p>
Performance results	Satisfaction surveys were sent to all clients and of those we received back, the results were very satisfied with our services and performance met.

Planning years	Forecast revenue (\$000)	Estimated full cost (\$000)
2004–2005	\$2,200	\$2,200
2005–2006	\$2,200	\$2,200
2006–2007	\$2,200	\$2,200
Total	\$6,600	\$6,600

NOTE: All forecast revenue and estimated full cost figures are on a cash basis

User fee – Taxation statistical analyses and data processing fee

Fee type	Regulatory (R)
Fee setting authority	Financial Administration Act
Date last modified	1992
2003–2004	
Forecast revenue (\$000)	\$35
Actual revenue (\$000)	\$25
Full cost (\$000)	\$25
Performance standard	The client receives an acknowledgement e-mail within 4 hours. The client is contacted again by e-mail when a cost and delivery date have been determined. Once we receive an acceptance of costs from the client, the processing of the request begins. When a delay is unavoidable, the client is contacted and the delay is discussed with them.
Performance results	Satisfaction surveys were sent to all clients and of those we received back, the results indicated that the clients were very satisfied with our services.

Planning years	Forecast revenue (\$000)	Estimated full cost (\$000)
2004–2005	\$35	\$35
2005–2006	\$35	\$35
2006–2007	\$35	\$35
Total	\$105	\$105

NOTE: All forecast revenue and estimated full cost figures are on a cash basis

Schedule E – Overall performance against service standards

Service	Service standard	Target	2001-2002 Results compared to target		2002-2003 Results compared to target		2003-2004 Results compared to target	
Tax Services – Client								
1. Counter-service wait time	20 minutes (except during peak periods)	20 minutes (except during peak periods)	85% served within 20 minutes	✗	82% served within 20 minutes	✗	81% (see note)	✗
2. Processing visitor (GST/HST) rebate applications	4-6 weeks	100%	95%	☑	95%	☑	98%	☑
3. Responding to client requested adjustments (T1)	8 weeks	100%	7 weeks	✓	9 weeks	✗	5 weeks (see note)	✓
4. Problem Resolution Program	Acknowledged within 48 hrs.	100%	100%	✓	83%	✗	94% (see note)	✗
5. Problem Resolution Program	Resolution/ client contact within 15 days	100%	76%	✗	100%	✓	94% (see note)	✗
6. Processing fairness requests related to accounts receivable and trust accounts programs	4-6 weeks	90%	91%	✓	92%	✓	90% (see note)	✓
7. Providing Statements of Arrears (SOA) for corporations	Mailed by the end of the month	95%	Not applicable		83%	✗	67% (see note)	✗
8. Providing Statements of Interim Payments (SIP) to corporations on a monthly basis	Mailed by the 18 th of the month	95%	Not applicable		70%	✗	61% (see note)	✗
9. Charities – response to telephone enquiries	Within 60 seconds	85%	Not applicable		Not applicable		Information not available	
10. Advance income tax rulings to taxpayers	Within 60 days	100%	66 days	✗	60.3 days	☑	57 days	✓
11. Technical interpretations to taxpayers	Within 90 days	100%	87 days	✓	78 days	✓	82 days	✓
12. Applications to register pension plans	Deemed registration within 60 days	85%	90%	✓	77%	✗	78% (see note)	✗
13. Applications to register pension plans	Complete review in 180 days	85%	89%	✓	89%	✓	91%	✓
14. Amendments to registered pension plans	9 months	80%	Not applicable		79%	☑	78% (see note)	☑
15. Termination of registered pension plans	One year	85%	Not applicable		89%	✓	77% (see note)	✗
16. Retirement savings plans (applications to register, amend, or terminate)	Within 60 days	80%	73%	✗	64%	✗	89%	✓
17. Retirement income funds (applications to register, amend, or terminate)	Within 60 days	80%	78%	☑	66%	✗	90%	✓
Legend	☑ Met or exceeded target		☑ Target mostly met (at least 95%)		✗ Target not met		New or modified service standard	

Service	Service standard	Target	2001-2002 Results compared to target		2002-2003 Results compared to target		2003-2004 Results compared to target	
18. Education savings plans (applications to register, amend, or terminate)	60 days	85%	Not applicable		71%	✗	92%	✓
19. Actuarial valuation reports	9 months	80%	Not applicable		73%	✗	72% (see note)	✗
20. Deferred income plans – Response to telephone enquiries	Within 2 working days	100%	100%	✓	100%	✓	100% (see note)	✓
21. Deferred income plans – Response to written enquiries	Within 60 days	80%	70%	✗	60%	✗	64% (see note)	✗

Tax Services – Returns processing

22. Processing T1 individual income tax returns (paper)	4-6 weeks	4 weeks	4 weeks	✓	Under 4 weeks	✓	Under 4 weeks (see note)	✓
23. Processing T1 individual income tax returns (EFILE, TELEFILE, NETFILE)	2 weeks	2 weeks	2 weeks	✓	Under 2 weeks	✓	Under 2 weeks (see note)	✓
24. Processing T3 trust returns	Within 4 months	95%	46%	✗	77%	✗	72%	✗
25. Processing GST/HST returns	21 days	95%					97%	✓
<i>Previous target</i>		100%	98%	☑	96%	☑		
26. Processing T2 corporation income tax returns	75% in 50 days	75% in 50 days	45% in 50 days	✗	75%	✓	76%	✓
	90% in 90 days	90% in 90 days	61% in 90 days	✗	91%	✓	93%	✓

Tax Services – Review**Claims – SR&ED tax incentives**

27. Refundable claims – combined target (unaudited and audited)	120 days	90%	90%	✓	93%	✓	95%	✓
28. Non-refundable claims – combined target (unaudited and audited)	365 days	90%	84%	✗	89%	☑	92%	✓
29. Claimant-requested adjustments to refundable claims	240 days	90%	86%	☑	93%	✓	95%	✓
30. Claimant-requested adjustments to non-refundable claims	365 days	90%	81%	✗	88%	☑	94%	✓

Claims – Video and film tax credits

31. Refundable claims – unaudited	60 days	90%					96%	✓
<i>Previous target</i>		100%	68%	✗	93%	✗		
32. Refundable claims – audited	120 days	90%					93%	✓
<i>Previous target</i>		100%	57%	✗	87%	✗		

Legend ✓ Met or exceeded target

☑ Target mostly met (at least 95%)

✗ Target not met

New or modified service standard

Service	Service standard	Target	2001-2002 Results compared to target	2002-2003 Results compared to target	2003-2004 Results compared to target
Benefits					
33. Processing CCTB applications	End of second month after month in which application is received	98%	97% <input checked="" type="checkbox"/>	98% <input checked="" type="checkbox"/>	99% (see note) <input checked="" type="checkbox"/>
34. Account maintenance/ Responding to written enquiries	End of second month after month in which enquiry is received	98%	Not applicable	Not applicable	98% (see note) <input checked="" type="checkbox"/>
35. Validation and control. Results of review	60 days	90%	Not applicable	Not applicable	92% (see note) <input checked="" type="checkbox"/>

Appeals

36. 30-day first contact letter for objections, disputes, and appeals	30 days	85%		87% <input checked="" type="checkbox"/>	89% (see note) <input checked="" type="checkbox"/>
Previous target		75%	82% <input checked="" type="checkbox"/>		
Legend	<input checked="" type="checkbox"/> Met or exceeded target <input checked="" type="checkbox"/> Target mostly met (at least 95%) <input checked="" type="checkbox"/> Target not met New or modified service standard				

Explanatory notes: With respect to *Data Quality (DQ)* or significant *Variance (V)* in performance.

Where service standards are expressed in terms of a number of days (XX days), they refer to calendar days.

Standard 1: DQ: The standard does not apply during peak periods. Peak periods are from 10:30 am to 1:00 pm daily, and from 8:15 am to 5:00 pm, March 1 to April 30.

Standard 3: DQ: The standard applies to straightforward client-requested adjustments; that is, those that pertain to workflows that do not involve waiting for substantive information in order to be resolved.

Standards 4 and 5: DQ: The results represent TSO offices only, not Tax Centres.

Standard 6: DQ: The result is based on an estimate.

Standard 7 and 8: DQ: Performance data is not available for 2001-2002 as this standard was introduced for the first time in 2002-2003.

Standard 9: DQ: This is a new standard and historical data is not available.

Standard 12: V: Significant attrition, staffing and training requirements (29 analysts) had an impact on the ability to meet the target.

Standard 14: DQ: Performance data is not available for 2001-2002 as this standard was introduced for the first time in 2002-2003.

Standard 15: DQ: Performance data is not available for 2001-2002 as this standard was introduced for the first time in 2002-2003. **V:** Significant attrition, staffing and training requirements (29 analysts) had an impact on the ability to meet the target.

Standard 19: DQ: Performance data is not available for 2001-2002 as this standard was introduced for the first time in 2002-2003. **V:** Though the target has not been met, steady progress is being made. 4th quarter results exceeded the target.

Standard 20: DQ: Information is based on an estimate.

Standard 21: V: Significant attrition, staffing and training requirements (29 analysts) had an impact on the ability to meet the target.

Standard 22: DQ: Prior-year performance information is based on T1 Statistical Sample File; 2003-2004 information is based on the entire population during peak period.

Standard 23: DQ: Results are based on the entire population during peak period.

Standard 33: DQ: Information is based on a sampling.

Standards 34 and 35: DQ: These are new standards and historical data is not available. Information is based on a sampling.

Standard 36: This standard excludes, for example, those resolved within 30 days, invalid objections, and group objections dealing with a common issue such as pay equity disputes.

Exhibit 15 New service standards and targets for 2004-2005

		Target
Tax Services	General Enquiries and Business Enquiries – Respond to calls in queue within two minutes	80%
	Deferred Profit Sharing Plans – Registration in 180 days	80%
	Deferred Profit Sharing Plans – Amendments and Terminations in 270 days (nine months)	80%
Benefit Programs and Other Services	Taxpayer Representative Identification System (TRIS) – Processing of T1013s within five days of receipt during non-peak periods and 20 days during peak periods	90%

Exhibit 16 Adjustments to existing service standards for 2004-2005

Tax Services	Visitor rebate applications processed within four to six weeks – target lowered from 100% to 95%
---------------------	--

Exhibit 17 Service standards under development in 2004-2005

Tax Services	Responding to correspondence related to general and business enquiries
	Timeliness of delivery of key publications
	Responding to enquiries regarding GST/HST rulings
	Charities – processing of applications for charitable registration
	Charities – response to written enquiries
	Technical telephone enquiry service
Benefit Programs and Other Services	Processing Excise – Other Levies returns
	Processing Disability Tax Credit claims
	Canada Child Tax Benefit – telephone service

Schedule F – Key URLs for additional information

CCRA Web Sites

2002-2003 Annual Report	www.cra.gc.ca/agency/annual/2002-2003/menu-e.html
2003-2004 to 2005-2006 Corporate Business Plan	www.cra.gc.ca/agency/business_plans/menu-e.html
7-Point Plan for Fairness	www.cra.gc.ca/agency/fairness/7pp-e.html
Board of Management biographies	www.cra.gc.ca/agency/board/biographies-e.html
Canada Child Tax Benefit	www.cra.gc.ca/benefits/childbenefit-e.html
CCRA Commissioner's biography	www.cra.gc.ca/agency/commissioner/menu-e.html
CCRA E-services (Government On-Line)	www.cra.gc.ca/eservices/gol/menu-e.html
E-commerce Technical Information Bulletin	www.cra.gc.ca/E/pub/tp/itnews-25/itnews-25-e.pdf
External (User) Charging Revenues	www.cra.gc.ca/users
Minister of National Revenue	www.cra.gc.ca/agency/minister/menu-e.html
Fairness Provisions	www.cra.gc.ca/agency/fairness/fair-prov-e.html
Future Directions	www.cra.gc.ca/agency/directions/menu-e.html
GST/HST credit	www.cra.gc.ca/benefits/gst_hst-e.html
Interactive Information Service	www.cra-arc.gc.ca/tax/individuals/topics-index/menu-e.html
Information for Newcomers to Canada	www.cra-arc.gc.ca/tax/nonresidents/individuals/newcomer-e.html
National Child Benefit	www.cra.gc.ca/benefits/ncb-e.html
Service Improvement in CCRA	www.cra.gc.ca/servicestandards
Sustainable Development	www.cra.gc.ca/agency/sustainable/menu-e.html
SR&ED Publications	www.cra.gc.ca/taxcredit/sred/publications-e.html
Voluntary Disclosure Program	www.cra.gc.ca/agency/fairness/vdp-e.html

Related Web Sites

Canadian Border Services Agency	www.cbsa.gc.ca
Citizenship and Immigration Canada	www.cic.gc.ca
Department of Finance Canada	www.fin.gc.ca
Department of Justice Canada	www.justice.gc.ca
Government of Canada site	www.canada.gc.ca
Government On-Line initiative	www.gol-ged.gc.ca
House of Commons	www.parl.gc.ca
Human Resources and Skills Development Canada	www.hrsdc.gc.ca
Social Development Canada	www.sdc.gc.ca
Parliamentary Committee Reports:	
GST Fraud	www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37494
International Tax Administration: Non-residents Subject to Canadian Income Tax	www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37202
Treasury Board Secretariat	www.tbs-sct.gc.ca
Voluntary Sector Initiative	www.vsi-isbc.ca

Schedule G – Glossary

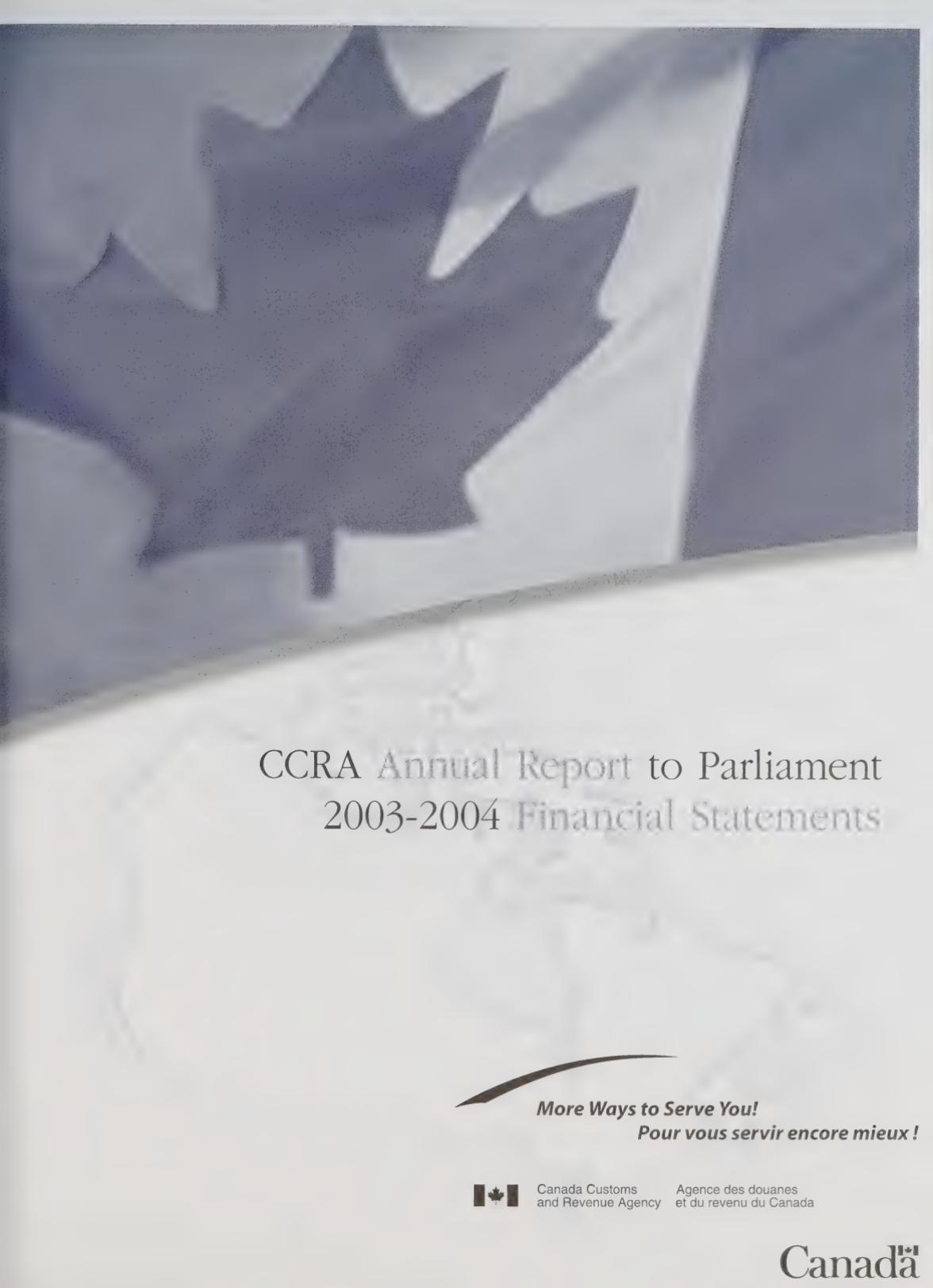
Abandoned Calls	Telephone enquiries in which clients who get into the automated call distributor hang up before reaching an agent. Hang-ups result from the queue message providing the caller with the information he or she needed, or the caller not wanting to wait any longer.
Accrual Accounting	The method of recording transactions by which revenues and expenses are reflected for the period in which they are considered to have been earned and incurred.
Anticipated Results	Clear and concrete statements of what the CCRA expects to achieve over the planning period, against which our performance will be assessed and reported.
Caller Accessibility	A measure of the percentage of callers who reach our telephone service.
Cancellation	The reversal of a penalty or interest that has already been assessed.
Corporate Business Plan	Outlines the CCRA's major challenges, directions, and objectives for a three-year period; the strategies to achieve those objectives; and the performance measures to be used to measure progress.
Dispute	General term to designate a dispute, objection, or appeal to the Minister made by or on behalf of a client, related to a CCRA decision.
Dispute Resolution Process	The process by which clients who believe they have been treated unfairly seek redress through the Appeals business line.
Effectiveness	The extent to which an organization or program's actual results align with the anticipated results.
Efficiency	The extent to which an organization or program achieves its desired or anticipated results with the least possible investment of time, effort, and money.
Eligible	Meets the requirements of the legislation to receive a benefit.
Enforcement	Actions taken by the CCRA to identify cases of wilful or unintentional non-compliance and to take corrective action.
Entitled	Qualifies for a specific payment for a specific period.
Entitlement	The amount due to an entitled person for a specific period.
Expected Outcome	The CCRA has identified five intermediate-level expected outcomes that have a clear impact on Canadians. Individually or together, the results of the expected outcomes provide a measure of our success in achieving our strategic outcomes. Each of our business lines contributes to one or more of these outcomes.
Facilities Management	The ongoing day-to-day management of the Agency's Real Property portfolio.

Fairness Provisions	Legislation introduced in the early 1990s that provides relief (e.g., forgiveness of interest and penalties) to clients in certain circumstances beyond their control.
Fiscal Impact	Total fiscal impact includes federal and provincial tax (participating provinces only), federal tax refund offset or reduced, interest and penalties, and present value of future tax assessable.
Governance	A comprehensive term that denotes the institutions and processes by which people are governed. It is the exercise of authority, control, management, and power in government.
Indicator	A detailed quantitative and qualitative descriptor of results.
Interactive Information Service	An on-line question-and-answer tree that provides tailored responses to questions from clients on popular topics.
Mission	A statement providing the social, political, and economic justification for our existence. The CCRA's mission statement reflects our identity, purpose, and the desired response to key stakeholders, as well as our philosophy, core values, and ethical standards.
Modern Comptrollership	A management reform that focuses on the sound management of resources and effective decision-making by providing managers with integrated financial and non-financial information, a sound approach to risk management, appropriate control systems, and a shared set of values and ethics.
Modified Cash Accounting	A modification of the cash basis of recording expenses and revenues, that includes payables or receivables at year-end—even though cash may not have been exchanged.
Non-workable File	A file that is awaiting a court decision, a related file that is pending, a file that is awaiting an opinion from a headquarters Appeals office, or (with respect to CPP/EI and tax issues) a file that has been referred to a specialized CPP/EI group of Appeals for an opinion.
Output	The actual activities, products, or services produced by carrying out a program or an initiative.
Performance	How well an organization, program, etc., is achieving its planned results measured against anticipated results.
Performance Measure	A performance measure describes how well an organization is doing in terms of meeting its goals and objectives. The common types of measures include: effectiveness measures—extent to which an organization is achieving the outcome (doing the right thing); efficiency measures—the proposed ratio of relevant outputs to relevant inputs (doing things right); client service—the degree to which the needs and expectations of the recipients of the service are satisfied with the level and quality of service received; and timeliness—the extent to which the work is done on time.
Performance Reporting	The process of communicating evidence-based performance information.
Remittance Compliance	The voluntary and timely payment of all taxes that have been reported.

Revenue Credited to the Vote	Operating expenditures recovered by charging other government departments and agencies for goods and services provided.
Risk	The uncertainty that surrounds future events and outcomes. It is the expression of the likelihood and impact of an event with the potential to influence the achievement of an organization's objectives.
Risk Management	A systematic approach to setting the best course of action under uncertainty by identifying, assessing, understanding, acting on, and communicating risk issues.
Service Standard	A public statement about the level of performance the CCRA is committed to and that citizens can reasonably expect to encounter.
Strategic Outcomes	The long-term and enduring benefits to Canadians that can be derived from an organization's vision and efforts. These outcomes describe the difference an organization is mandated to make. In most cases, these outcomes will require the combined resources and sustained effort of many partners over a long period of time.
Tax Base (protecting the)	The tax base represents the broad range of goods and services, income, etc. that is subject to tax. Protecting the tax base refers to the mix of activities undertaken by a tax administration to minimize real or potential leakage through reviews, audits, and investigations, among other activities.
Tax on Income (TONI)	The method by which provinces and territories define the tax rate schedules that they will apply directly to taxable income.
Tax Year	The annual period for which taxes are reported; for most individuals, this would be the preceding calendar year.
Values	The guiding principles that define an organization's corporate culture and reflect its managerial philosophy. The CCRA is guided by the following values: integrity, professionalism, respect, and co-operation.
Vision	The vision is usually a future-oriented goal for the organization. It reflects the high ideals and challenging ambitions, and captures the organization's uniqueness and distinctive competence.
Voluntary Disclosure Program	Provides clients with the opportunity to correct any past errors or omissions, and to report without penalty to the CCRA on their tax, duty, and tariff obligations.
Waiver	When penalties or interest have not yet been charged, a decision is made not to charge the amount, either at the client's request or on the CCRA's own initiative.
Write-offs	Uncollectable taxes that are deleted from active inventory of accounts receivable after the CCRA has taken all reasonable collection action and exhausted all possible means of collection.

Schedule H – Acronyms and Abbreviations

ADRS	Alternate Dispute Resolution System	IMF	International Monetary Fund
APA	Advance Pricing Agreement/Arrangement	IRM	Integrated Risk Management
ARR	Administrative Reform and Renewal	IT	Information Technology
ATIP	Access to Information and Privacy	ITB	Information Technology Branch
BN	Business Number	MG	Management Group
BSC	Balanced Scorecard	MOU	Memorandum of Understanding
CAS	Corporate Administrative Systems	MPCI	Management of Protected Client Information
CBSA	Canada Border Services Agency	MRQ	<i>Ministère du revenu du Québec</i>
CCRA	Canada Customs and Revenue Agency	NCB	National Child Benefit
CCTB	Canada Child Tax Benefit	OAG	Office of the Auditor General of Canada
CIAT	Inter-American Centre of Tax Administrators	OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
CMD	Corporate Management and Direction	OGD	Other Government Department
CPP	Canada Pension Plan	PATA	Pacific Association of Tax Administrators
CPRI	Contract Payment Reporting Initiative	PCPR	Preclaim Project Review
CSA	Children's Special Allowances	PIPSC	Professional Institute of the Public Service of Canada
CSIS	Canadian Security Intelligence Service	PPF	Public Policy Forum
DTC	Disability Tax Credit	PQP	Pre-Qualification Process
EE	Employment Equity	PWGSC	Public Works and Government Services Canada
EFILE	Electronic Tax Return Filing Option	RCMP	Royal Canadian Mounted Police
EI	Employment Insurance	SDC	Social Development Canada
EX	Executive Group	SD	Sustainable Development
FIS	Financial Information Strategy	SM	Senior Management
FRR	Foreign Reporting Requirements	SR&ED	Scientific Research and Experimental Development
FTE	Full Time Equivalent	T1	Income Tax and Benefit Return
FTP	File Transfer Protocol	T2	Corporation Income Tax Return
GERR	GST/HST Enhanced Registration Review	T3	Statement of Trust Income Allocations and Designations
GOL	Government On-Line	T4	Statement of earnings and employer deductions
GST	Goods and Services Tax	TMFR	Transparent Management for Results
GTEC	Government Technology Exhibition	TSO	Tax Services Office
HR	Human Resources	VDP	Voluntary Disclosures Program
HRSDC	Human Resources & Skills Development Canada		
HRR&R	Human Resources Reform and Renewal		
HST	Harmonized Sales Tax		
IIS	Interactive Information Service		



CCRA Annual Report to Parliament
2003-2004 Financial Statements



More Ways to Serve You!

Pour vous servir encore mieux !



Canada Customs
and Revenue Agency

Agence des douanes
et du revenu du Canada

Canada

accountability

The title of our annual report, **Accountability**, embodies the themes of being accountable for our performance, and the ability of our workforce to realize the potential of agency status. The common thread is that teamwork is essential not only for our successes to date, but for achieving the CCRA's strategic objectives. A keystone to these themes is our commitment to being a connected learning organization that reflects on our successes and failures and pursues new ideas, knowledge, and insights to continually improve our performance.

Our annual report comprises two volumes. This volume, the **CCRA Financial Statements**, provides the financial information for our operations and responsibilities in 2003-2004. It also includes additional financial information to meet government-wide performance reporting. The main volume, the CCRA Performance Report, provides an agency-wide overview of our program delivery results and summaries of our performance in each of the CCRA's four business lines against the objectives set out in our *2003-2004 to 2005-2006 Corporate Business Plan*.

Table of Contents

CCRA Annual Report to Parliament 2003-2004 Financial Statements

Introduction	2-5
Audited Financial Statements.....	2-7
Statement of Management Responsibility.....	2-9
Financial Statements – Agency Activities.....	2-11
Financial Statements – Administered Activities.....	2-33
Management Discussion in Support of Audited Financial Statements	2-51
Management Discussion and Analysis – Agency Activities.....	2-53
Management Discussion and Analysis – Administered Revenues	2-55
Unaudited Supplementary Financial Information.....	2-57
Financial Performance Information – Parliamentary Appropriations.....	2-59

Introduction

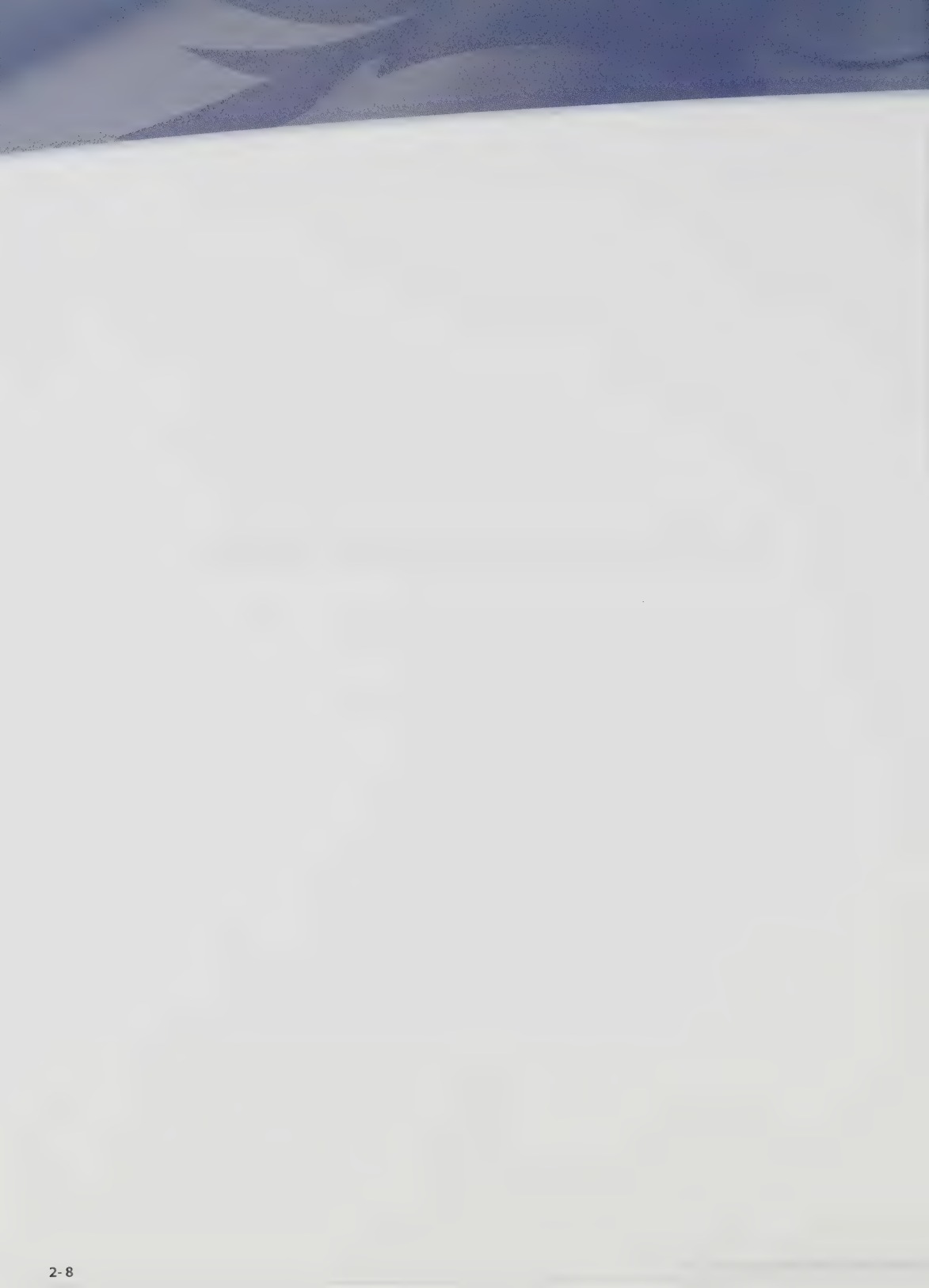
This volume of the Canada Customs and Revenue Agency's (CCRA's) Annual Report to Parliament contains audited financial statements for the CCRA's operations and the activities it administers, as well as unaudited supplementary financial information relating to Parliamentary appropriations. The audited financial statements pertaining to the operations and activities of the CCRA present the financial information in accordance with the accounting principles of the Government of Canada.

The activities of the CCRA have been divided into two sets of financial statements: Agency Activities and Administered Activities. The statements for Agency Activities include the operational revenues and expenses that the CCRA controls and utilizes in running the organization. The Administered Activities statements provide information on the revenues and expenses that the CCRA manages on behalf of the federal government, provinces, territories, First Nations, or other groups or organizations. The Auditor General of Canada provides audit opinions on these two sets of financial statements. This volume also contains management discussions on the CCRA's operations and the activities it administers.

The unaudited supplementary financial information relating to the CCRA's resource management performance for purposes of reporting to Parliament on the use of its annual appropriations are prepared on a modified cash basis of accounting, which does not parallel the financial statement reporting. This appropriation basis of accounting does not include, for example, amortization or certain accrual accounting adjustments for services provided by other government departments that are part of the audited financial statement of operations. Note 3 on page 2-23 reconciles these two accounting methods. The opinions of the Auditor General on the financial statements do not extend to this supplementary financial information.

The CCRA maintains financial and management control systems and practices that provide reasonable assurance the information presented constitutes a fair and frank accounting of how well the CCRA is performing against its objectives. To ensure a high level of assurance, Corporate Audit and Evaluation Directorate conducts independent reviews of various aspects of the CCRA's performance information. In addition, the Board of Management's Finance Committee, which oversees management's responsibilities for maintaining adequate internal control and financial/performance reporting systems, meets regularly with internal and external auditors. The Board of Management recommends the Annual Report to the Minister for approval.

Audited *Financial Statements*



Statement of Management Responsibility

We have prepared the accompanying financial statements of the Canada Customs and Revenue Agency according to the accounting principles consistent with those applied in preparing the financial statements of the Government of Canada. Significant accounting policies are set out in Note 2 to the financial statements.

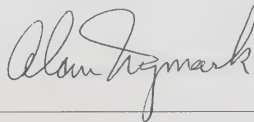
The Agency's management is responsible for the integrity and objectivity of data in these financial statements. To assure objectivity and freedom from bias, these financial statements have been approved by the Agency's Finance Committee on behalf of the Board of Management. The Finance Committee is independent of management and meets with management, the internal auditors, and the Auditor General of Canada on a regular basis. The auditors have full and free access to the Finance Committee.

Some of the information included in the financial statements, such as accruals, and the allowance for doubtful accounts, is based on management's best estimates and judgments with due consideration to materiality. To fulfill its accounting and reporting responsibilities, management maintains sets of accounts, which provide a record of the Agency's financial transactions. Financial information submitted to the *Public Accounts of Canada* and included in the Agency's *Annual Report* is consistent with these financial statements.

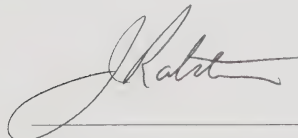
The Agency maintains financial management and internal control systems that take into account costs, benefits, and risks. They are designed to provide reasonable assurance that transactions are within the authorities provided by Parliament and by others such as the provinces and territories, and are executed in accordance with prescribed regulations and properly recorded to maintain the accountability of funds and safeguarding of assets. Financial management and internal control systems are reinforced by the maintenance of internal audit programs. The Agency also seeks to assure the objectivity and integrity of data in its financial statements by the careful selection, training, and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that its regulations, policies, standards, and managerial authorities are understood throughout the organization.

The Auditor General of Canada conducts an independent audit and expresses opinions on the accompanying financial statements.

Approved by:



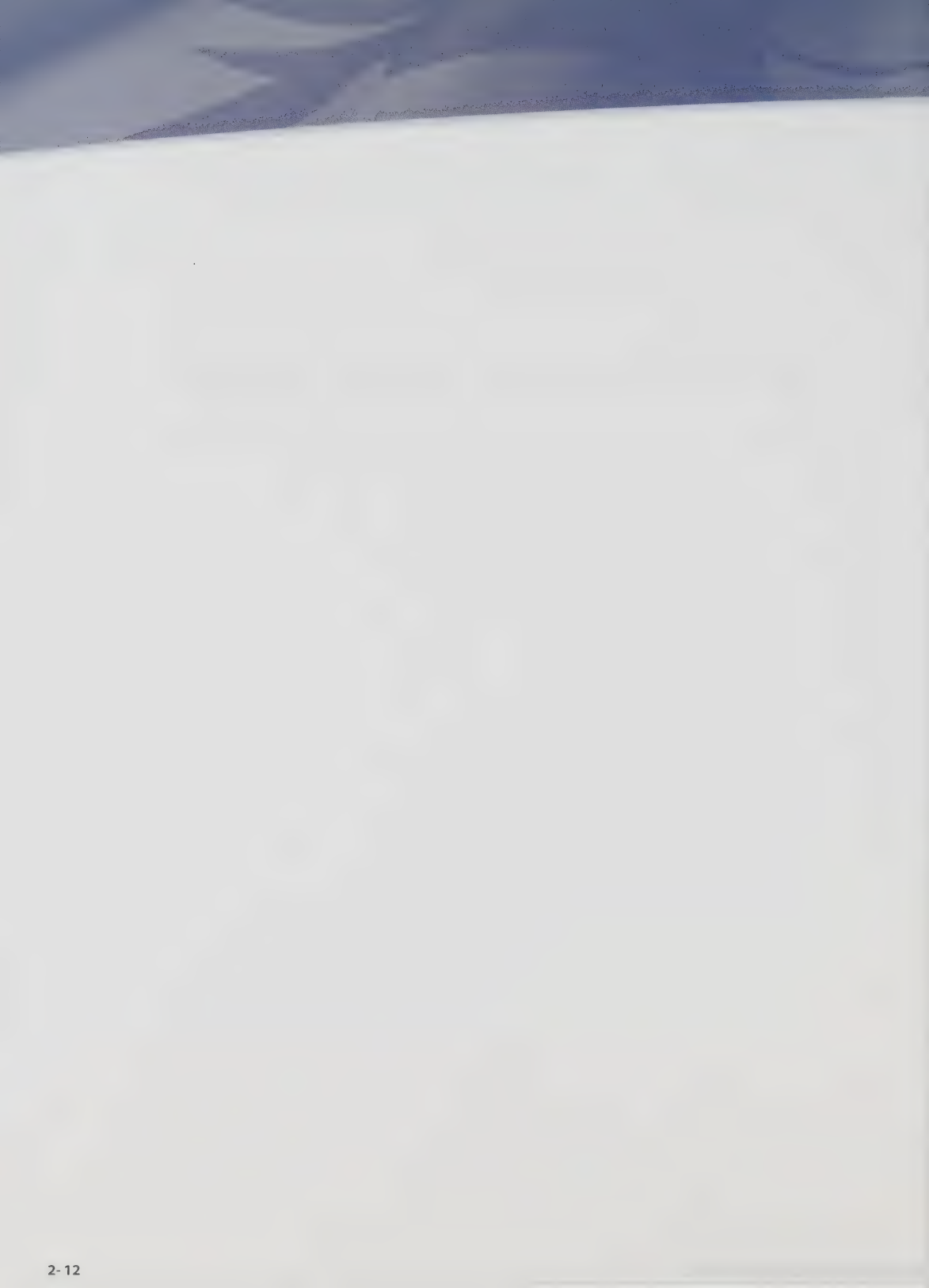
Alan Nymark
Commissioner



James Ralston
Chief Financial Officer and Assistant
Commissioner, Finance and Administration

Ottawa, Ontario
September 7, 2004

Financial Statements – *Agency Activities*





Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

AUDITOR'S REPORT

To the Board of Management of the Canada Customs and Revenue Agency
and the Minister of National Revenue

I have audited the statement of financial position – Agency Activities of the Canada Customs and Revenue Agency as at March 31, 2004 and the statements of operations, net liabilities and cash flow for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Agency's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Agency Activities of the Canada Customs and Revenue Agency as at March 31, 2004 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles.

Sheila Fraser, FCA
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
September 7, 2004



Statement of Financial Position – Agency Activities

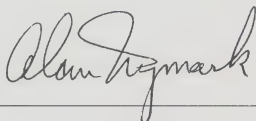
as at March 31
(in thousands of dollars)

	2004	2003
ASSETS		
Financial assets		
Cash	318	315
Due from the Consolidated Revenue Fund	214,353	266,225
Accounts receivable (Note 6)	38,051	25,497
	<u>252,722</u>	<u>292,037</u>
Non-financial assets		
Prepaid expenses	7,427	9,217
Consumable supplies	9,043	9,537
Capital assets (Note 8)	469,440	329,963
	<u>485,910</u>	<u>348,717</u>
TOTAL	<u>738,632</u>	<u>640,754</u>
LIABILITIES		
Accrued employee salaries and benefits	87,232	56,497
Accounts payable and accrued liabilities	144,663	209,371
Vacation pay and compensatory leave	106,929	148,030
Capital lease obligations (Note 12)	3,281	5,968
Employee severance benefits	454,267	441,915
Other liabilities	1,783	1,038
	<u>798,155</u>	<u>862,819</u>
Net liabilities (Note 7)	(59,523)	(222,065)
TOTAL	<u>738,632</u>	<u>640,754</u>

Contingent liabilities (Note 11) and commitments (Note 13)

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Approved by:



Alan Nymark
Commissioner



Michael L. Turcotte
Chair, Board of Management

Statement of Operations – Agency Activities

for the year ended March 31
(in thousands of dollars)

	2004	2003
CONTINUING OPERATIONS		
Non-tax revenue (Note 4)		
Tax services	145,581	132,944
Benefit programs and other services	6,534	4,941
Appeals	11,559	7,728
Corporate management and direction	37,410	43,373
Total non-tax revenue	201,084	188,986
Expenses (Note 5)		
Tax services	2,293,399	2,296,096
Benefit programs and other services	91,690	69,955
Appeals	102,179	107,114
Corporate management and direction	773,419	895,426
Total expenses	3,260,687	3,368,591
Net costs of continuing operations	3,059,603	3,179,605
TRANSFERRED OPERATIONS (Note 15)		
Border operations non-tax revenue (Note 4)	12,930	7,622
Border operations expenses (Note 5)	881,456	922,098
Net costs of transferred operations	868,526	914,476
Net costs of operations	3,928,129	4,094,081

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Statement of Net Liabilities – Agency Activities

for the year ended March 31

(in thousands of dollars)

	2004	2003
Net liabilities at beginning of year	(222,065)	(246,204)
Net costs of operations	(3,928,129)	(4,094,081)
Net cash provided by Government of Canada	3,597,281	3,681,645
Services provided without charge by other Government departments (Note 10)	545,262	506,613
Change in Due from the Consolidated Revenue Fund (Note 2(h))	(51,872)	(70,038)
Net liabilities at end of year (Note 7)	(59,523)	(222,065)

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Statement of Cash Flow – Agency Activities

for the year ended March 31
(in thousands of dollars)

	2004	2003
Operating transactions		
Net costs of operations	3,928,129	4,094,081
Adjustments for items not affecting cash		
Statement of operations		
Amortization of capital assets (Note 8)	(37,850)	(27,419)
Net loss on disposal/write-off of capital assets	(4,409)	(15,567)
Services provided without charge by other Government departments (Note 10)	(545,262)	(506,613)
Statement of financial position		
Change in financial assets other than Due from the Consolidated Revenue Fund	12,557	3,094
Change in non-financial assets other than capital assets	(2,284)	(1,787)
Change in liabilities other than capital lease obligations	61,977	(4,521)
Cash applied to operating transactions	3,412,858	3,541,268
Capital transactions		
Acquisition of capital assets	181,996	139,904
Change in capital lease obligations	2,687	836
Proceeds from disposal of capital assets	(260)	(363)
Cash applied to capital transactions	184,423	140,377
Net cash provided by Government of Canada	3,597,281	3,681,645

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Notes to the Financial Statements – Agency Activities

1. Authority and purpose

The Canada Customs and Revenue Agency (the “Agency”) was established effective November 1, 1999, under the *Canada Customs and Revenue Agency Act*. The Agency was originally established to support the evolution of tax administration and customs services in Canada. This role has changed in respect of the provision of customs services as a result of the creation of Canada Border Services Agency (CBSA).

On December 12, 2003, the government announced a restructuring, which resulted in the creation of the CBSA. Prior to this announcement, the CCRA had been identified as being responsible for the appropriations established in the 2003-2004 Main and Supplementary Estimates. Therefore, the Agency Activities include the portion of expenses, revenue, assets, and liabilities applicable to the CBSA as at March 31, 2004 (Note 15).

The Agency is a departmental corporation named in Schedule II of the *Financial Administration Act* and reports to Parliament through the Minister of National Revenue. The Agency's expenditures are funded by the Government of Canada through appropriations.

The Agency administers, on behalf of others, income taxes and sales taxes, Canada Pension Plan (CPP) contributions, Employment Insurance (EI) premiums, as well as amounts collected for other groups or organizations. The Agency is responsible for the administration and enforcement of the following acts or portions of these acts and certain other acts for which the Minister of National Revenue has a mandated role, including: the *Air Travellers Security Charge Act*, the *Canada Customs and Revenue Agency Act*, the *Children's Special Allowances Act*, *Part V.1 of the Customs Act*, the *Excise Act*, the *Excise Tax Act* (includes *GST/HST*), the *Excise Act, 2001*, the *Income Tax Act*, and others. As a result of the creation of the CBSA, Acts that were formerly administered by the CCRA such as the *Customs Tariff* and those portions of the *Customs Act* other than Part V.1 are administered by the CBSA.

The Agency's mandate is to provide support, advice, and services when:

- (a) supporting the administration and enforcement of program legislation;
- (b) implementing agreements between the Government of Canada or the Agency and the government of a province or other public body performing a function of government in Canada to carry out an activity or administer a tax or program;
- (c) implementing agreements or arrangements between the Agency and departments or agencies of the Government of Canada to carry out an activity or administer a program; and
- (d) implementing agreements between the Government of Canada and Aboriginal governments to administer a tax.

In delivering its mandate, the Agency operates under the following business lines:

- (a) Tax Services: Assesses and collects taxes on behalf of federal, provincial (except Quebec) and territorial governments and promotes compliance with Canada's tax laws.
- (b) Benefit Programs and Other Services: Delivers certain income-based benefits, credits and other services to low – and moderate-income Canadians on behalf of federal, provincial (except Quebec), and territorial governments.
- (c) Appeals: Provides clients an impartial review of their disagreements with CCRA decisions involving tax, customs, employment insurance, Canada Pension Plan, and trade administration issues. It manages the Voluntary Disclosure Program and coordinates initiatives relating to the fairness of Agency programs.
- (d) Corporate Management and Direction: Provides the following internal services: financial, administration, information technology, human resources, communications, legal, internal audit and program evaluations.
- (e) Customs Services: Facilitates the flow of legitimate trade and travel, while securing Canada's borders against external threats. Customs Services also seeks to protect Canadian industry from unfair trade practices and injury caused by dumping or subsidizing of goods imported into Canada.

The Minister of National Revenue is responsible for the Agency and remains accountable to Parliament for the administration and the enforcement of the various tax and customs programs' legislation.

2. Summary of significant accounting policies

For financial reporting purposes, the activities of the Agency have been divided into two sets of financial statements: Agency Activities and Administered Activities. The financial statements – Agency Activities include those operational revenue and expenses, which are controlled by the Agency and utilized in running the organization. The financial statements – Administered Activities include those revenues and expenses which are controlled by someone other than the Agency, such as the federal government, a province or territory, or another group or organization, and managed by the Agency on their behalf. The purpose of the distinction between Agency and Administered activities is to facilitate, among other things, the assessment of the administrative efficiency of the Agency in achieving its mandate.

As required by section 88(2)(a) of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*, the Financial Statements – Agency Activities have been prepared using accounting principles consistent with those applied in the preparation of the financial statements of the Government of Canada. These accounting principles are based on Canadian generally accepted accounting principles. The purpose of these financial statements is to present operational non-tax revenue and expenses and assets and liabilities that are controlled by the Agency and utilized in running the organization. A summary of significant accounting policies follows:

(a) Parliamentary appropriations

The Agency is financed by the Government of Canada through funding voted annually by Parliament. This funding, referred to as appropriations, is primarily based on cash flow requirements. The financial statements are prepared in accordance with accounting principles consistent with those applied in preparing the financial statements of the Government of Canada. Items recognized in the statement of operations and the statement of financial position are not necessarily the same, or on the same basis, as those provided through appropriations from Parliament. The statement of operations does not include budgetary information.

(b) Expense recognition

All expenses are recorded on the accrual basis.

(c) Revenue recognition

Non-tax revenue reported in this statement excludes administered revenues collected under the authority of the *Income Tax Act*, the *Customs Act*, the *Excise Act*, the *Excise Tax Act* and other similar legislation. Non-tax revenue is recorded on the accrual basis.

(d) Consumable supplies

Consumable supplies consist of forms, publications and uniforms. These assets are recorded at the lower of cost (determined by using the weighted average cost method) or net realizable value. The cost of consumable supplies is charged to operations in the period in which the items are used.

(e) Capital assets

All costs of \$10,000 or more incurred in acquiring and developing land, buildings, equipment, and other capital property (including leasehold improvements) are capitalized as tangible capital assets and amortized over the useful lives of the assets. Similar items under \$10,000 are included in the statement of operations and are disclosed as equipment purchases in note 5. The capitalization of software and leasehold improvements has been done on a prospective basis from April 1, 2001. Capital assets do not include intangibles, works of art and historical treasures that have cultural, aesthetic or historical value, and museum collections. Amortization of capital assets is done on a straight-line basis over the estimated useful lives of assets as follows:

Asset	Useful life
Border crossings infrastructure (Roads, sewers and works)	40 years
Buildings	30 years
Machinery, equipment and furniture	10 years
In house developed software	7 years
Vehicles and other means of transportation	5 years
Information technology equipment	5 years
Purchased software	3 years
Capital leases and leasehold improvements	Term of the lease

Assets under construction/development are not amortized until completed and put into operation (Note 8).

(f) Services provided without charge by other Government departments

Estimates of amounts for services provided without charge by other government departments are included in expenses. Those amounts include:

- accommodation provided by Public Works and Government Services Canada;
- employer's contributions to the health insurance plan and employee benefit plan provided by Treasury Board;
- legal services provided by Justice Canada;
- audit services provided by the Office of the Auditor General of Canada;
- workers' compensation benefits provided by Human Resources and Skills Development Canada; and
- payroll services provided by Public Works and Government Services Canada.

(g) Net cash provided by Government of Canada

The Agency operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF). The CRF is administered by the Receiver General for Canada. All cash receipts are deposited to the CRF and all cash disbursements are paid from the CRF. The net cash provided by government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions with departments and agencies.

(h) Due from the Consolidated Revenue Fund (CRF)

Due from the CRF represents the amount of cash that the Canada Customs and Revenue Agency is entitled to draw from the CRF without further appropriations to discharge its liabilities. These amounts have been charged to current or prior years' appropriations, but will be paid in the future and include items such as accrued employee salaries, accounts payable, and accrued liabilities.

(i) Employee severance benefits, vacation pay, and compensatory leave

Employee severance benefits, vacation pay, and compensatory leave are expensed as the benefits accrue to employees under their respective terms of employment. The employee severance benefits liability is estimated using the Government of Canada's demographic population characteristics and assumptions. The liability for vacation pay and compensatory leave is calculated at the salary levels in effect at the end of the year for all unused vacation pay and compensatory leave benefits accruing to employees. Employee severance benefits and vacation pay liabilities payable on cessation of employment are Agency obligations that are normally funded through future years' appropriations.

(j) Contributions to Public Service Superannuation Plan

Most Agency employees participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The employees and the Agency contribute to the cost of the plan. The Agency's contributions are charged to expenses in the year incurred and represent the total Agency pension obligation to the plan. Current legislation does not require the Agency to make contributions for any actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

(k) Employee benefit plan

The federal government sponsors an employee benefit plan (health and dental) in which the Agency participates. The Agency's contributions to the plan are recorded at cost and charged to personnel expenses in the year incurred. They represent the Agency's total obligation to the plan. Current legislation does not require the Agency to make contributions for any future unfunded liabilities of the plan.

(l) Measurement uncertainty

The preparation of these financial statements according to the accounting principles applied in preparing the financial statements of the Government of Canada requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities on the date of the financial statements and the reported amount of revenue and expenses during the reporting period. Employee severance benefits, contingencies, and the useful life of capital assets are the most significant items where estimates are used. Actual results could differ from these current estimates. The estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are reported in net results of operations in the period in which they become known.

3. Parliamentary appropriations

The Agency receives most of its funding through Parliamentary appropriations. Items recognized in the Statement of Operations and the Statement of Financial Position in one year may be funded through Parliamentary appropriations in prior, current, or future years. Accordingly, the Agency has different net results of operations for the year on a government funding basis than on an accrual accounting basis. These differences are reconciled below.

(a) Reconciliation of net cost of operations to total Parliamentary appropriations used:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Net costs of operations	3,928,129	4,094,081
Expenses not requiring use of current-year appropriations:		
Amortization of capital assets	(37,850)	(27,419)
Adjustment to prior years' expenses	3,350	9,722
Consumable supplies	(494)	(3,172)
Loss on disposal/write-off of capital assets	(4,652)	(15,888)
Services provided without charge by other government departments (Note 10)	(545,262)	(506,613)
Other	10,056	(128)
	(574,852)	(543,498)
Net changes in future funding requirements:		
Employee severance benefits	(12,352)	(60,163)
Vacation pay and compensatory leave	41,101	(14,041)
Other	(886)	(266)
	27,863	(74,470)
Asset acquisitions funded by current-year appropriations:		
Capital assets	149,014	140,740
Prepaid expenses	(1,790)	1,340
	147,224	142,080
Non-tax revenue (Note 4):		
Non-tax revenue available for spending	30,921	31,886
Other non-tax revenue	36,346	21,860
Adjustment to prior years' revenues	0	5,914
	67,267	59,660
Total parliamentary appropriations used	3,595,631	3,677,853

(b) Reconciliation of net cash provided by the Government of Canada to Parliamentary appropriations used:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Net Cash provided by Government of Canada	3,597,281	3,681,645
Net changes in funded liabilities:		
Accounts payable and accrued liabilities	(64,708)	24,165
Accrued employee salaries and benefits	30,735	(94,128)
Other liabilities	745	280
	(33,228)	(69,683)
Net changes in funded financial assets:		
Cash	(3)	(6)
Accounts receivable (Note 6)	(12,554)	(3,088)
	(12,557)	(3,094)
Non-tax revenue (Note 4):		
Non-tax revenue available for spending	30,921	31,886
Other non-tax revenue	36,346	21,860
Adjustment to prior years' revenues	0	5,914
	67,267	59,660
Adjustment to prior years' expenses	3,350	9,722
Other adjustments	(26,482)	(397)
Total parliamentary appropriations used	3,595,631	3,677,853

(c) Reconciliation of Parliamentary appropriations voted to Parliamentary appropriations used:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Parliamentary appropriations – voted:		
Vote 1 – CCRA operating expenditures	3,179,671	3,144,878
Less: Relief for Heating Expense payments ¹	(7,788)	(20,341)
Vote 5 – CCRA capital expenditures	23,349	23,840
Vote 10 – CCRA transfer payments	137,270	115,769
Statutory contributions to employee benefits plans	454,476	501,775
Amounts available for spending per section 60 of the CCRA Act	30,951	37,366
Spending of proceeds from disposal of surplus Crown assets	482	588
Other statutory expenditures	1,528	7,256
	3,819,939	3,811,131
Less:		
Appropriations available for future year ² :		
Operating	(187,675)	(126,816)
Capital	(11,931)	0
Transfer payments	(17,343)	(6,462)
Appropriation lapsed ²	(7,359)	0
	(224,308)	(133,278)
Total parliamentary appropriations used	3,595,631	3,677,853

¹ In accordance with the division of activities for financial reporting purposes outlined in Note 2, the ex-gratia Relief for Heating Expense payments, which were authorized through Vote 1-CCRA (Operating expenditures), are reported as a federal administered expense on the Statement of Administered Expenses.

² Pursuant to section 60 (1) of the Canada Customs and Revenue Act, the balance of money appropriated by Parliament for the use of the Agency that remains unexpended at the end of the fiscal year lapses at the end of the following fiscal year.

4. Non-tax revenue

The following table presents details of non-tax revenue:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Non-tax revenue credited to vote 1-CCRA (Operating expenditures)		
Fees for collecting Employment Insurance premiums (from HRSDC)	77,933	77,933
Fees for collecting Canada Pension Plan contributions (from HRSDC)	68,814	64,929
	146,747	142,862
Non-tax revenue available for spending		
Administration fees – provinces and territories	22,574	21,304
Services fees	1,949	3,416
Ruling fees	1,946	1,667
Border Canada / United States Programs	952	1,588
Miscellaneous spendable revenue	3,500	3,911
	30,921	31,886
Non-tax revenue not available for spending		
Recovery of employee benefit costs for collecting activities (from HRSDC)	25,921	24,057
Duty-free shops ¹	–	(3,830)
Administration fees – Provinces and Territories ²	2,094	–
Services fees ²	1,934	–
Border Canada / United States Programs ²	764	–
Lease and use of public property	560	637
Miscellaneous non-tax revenue	5,073	996
	36,346	21,860
TOTAL NON-TAX REVENUE	214,014	196,608
Non-tax revenue as presented on the Statement of Operations:		
Non-tax revenue from continuing operations	201,084	188,986
Non-tax revenue from transferred operations	12,930	7,622
TOTAL NON-TAX REVENUE	214,014	196,608

¹ Due to retroactive regulatory changes, some 2001-2002 duty-free shops – Licence fees revenue was reimbursed to licensees in 2002-2003.

² Effective December 12, 2003, non-tax revenue relating to border services were not available for spending.

5. Expenses

The following table presents details of expenses by category:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Personnel		
Salaries	2,193,264	2,208,492
Other allowances and benefits (including employee future benefits described in Note 16)	918,694	1,009,550
	3,111,958	3,218,042
Accommodation	250,080	241,016
Professional and special services	183,545	199,596
Transportation and communications	173,691	192,857
Transfer payments (Note 14)	119,927	109,307
Repair and maintenance	89,233	83,339
Materials and supplies	49,209	57,453
Equipment purchases	46,605	81,696
Other services	38,380	39,760
Amortization of capital assets (Note 8)	37,850	27,419
Equipment and other rentals	10,838	14,189
Advertising, printing and related services	6,280	6,051
Loss on disposal/write-off of capital assets	4,652	15,888
Utilities	610	510
Other expenses	19,285	3,566
TOTAL EXPENSES	4,142,143	4,290,689
Expenses as presented on the Statement of Operations:		
Expenses from continuing operations	3,260,687	3,368,591
Expenses from transferred operations	881,456	922,098
TOTAL EXPENSES	4,142,143	4,290,689

6. Accounts receivable

The following table presents details of accounts receivable:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Accounts receivable – From Government departments and agencies	30,705	18,925
Accounts receivable – External to the Government	1,810	1,254
Advances to employees	2,365	2,218
Salary overpayments	3,259	3,228
Other	39	34
	38,178	25,659
Less: Allowance for doubtful accounts	(127)	(162)
	38,051	25,497

7. Net liabilities

Net liabilities represent the excess of the liabilities relating to Agency activities over its assets.

Included in the liabilities are \$562,615,000 (2003 – \$590,478,000), which represent transactions incurred by the Agency in providing services that will require future funding. Significant components of the future funding requirements amounts are employee severance benefits and vacation pay and compensatory leave liabilities. These amounts are expected to be funded by appropriations in future years as they are paid.

8. Capital assets

The following table presents details of capital assets:

Asset Class (In thousands of dollars)					
Land, buildings (owned and under construction), roads, sewers works and infrastructure	Machinery, equipment, and furniture	Vehicles and other means of transportation	Software (purchased and in house developed and/or in development)	Information technology equipment including capital leases (Note 12)	Total
147,214	49,362	17,390	126,106	143,430	483,502
(28,628)	(19,792)	(8,551)	(2,262)	(94,306)	(153,539)
118,586	29,570	8,839	123,844	49,124	329,963
6,492	18,221	1,515	136,047	19,721	181,996
(1,030)	(2,787)	(26)	(754)	(72)	(4,669)
(3,871)	(4,555)	(2,633)	(8,537)	(18,254)	(37,850)
152,678	63,531	17,337	262,015	158,842	654,403
(32,501)	(23,082)	(9,642)	(11,415)	(108,323)	(184,963)
120,177	40,449	7,695	250,600	50,519	469,440

Certain amounts above are shown on a net basis.

The cost of assets under construction or development, which are not amortized, are \$23,586,000 in buildings works and infrastructure, \$1,284,000 in equipment, \$98,625,000 in software and \$1,277,000 in information technology equipment as at March 31, 2004 (\$50,310,000; \$1,350,000; \$87,826,000; and \$599,000 respectively as at March 31, 2003).

9. Board of Management

Pursuant to the *Canada Customs and Revenue Agency Act*, a Board of Management is appointed to oversee the organization and administration of the Agency and the management of its resources, services, property, personnel and contracts.

Expenses relating to the Board's activities during the year total \$811,000 (2003 – \$937,000) and are included in the net costs of operations. This includes payments to the Board of Management, secretariat staff personnel expenses, travel and other expenses.

10. Related party transactions

The Agency is related in terms of common ownership to all Government of Canada departments, agencies, and Crown corporations. The Agency enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms applicable to all individuals and enterprises. Also, during the year, the Agency received services, which were obtained without charge from other Government departments as presented in part (a). Transactions with enterprise Crown corporations and other government business enterprises that are not dependent on the government for financing their activities are not considered to be related party transactions.

(a) Services provided without charge by other Government departments:

During the year, the Agency received accommodation and professional services without charge from other government departments and agencies. Employer's health insurance plan contributions, employee benefit plans and workers' compensation benefits were also provided by other Government departments without charge. Significant services provided without charge have been recognized in the Agency's Statement of Operations as follows:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Accommodation	250,080	241,016
Employer's contribution to the health insurance plan and employee benefit plans	216,794	187,134
Legal services	69,461	69,362
Audit services	4,700	4,089
Workers' compensation benefits	2,327	2,940
Payroll services	1,900	2,072
	545,262	506,613

(b) Payables and receivables outstanding at year end with related parties:

Accounts receivable – From other government departments and agencies	30,705	18,925
Accounts payable – To other government departments and agencies	16,125	87,244

11. Contingent liabilities

In connection with its operations, the Agency is a defendant in certain cases of litigation and has contingencies for contaminated sites. It is estimated that, at March 31, 2004, there are \$10 million (\$6 million at March 31, 2003) in potential liabilities arising from claims and contaminated sites. A contingent liability will be recorded as an actual liability with a corresponding charge to expenses when it becomes likely that a payment will be made and the amount of that payment may be reasonably and reliably estimated.

12. Capital lease obligations

The Agency has entered into agreements to rent information technology equipment under capital leases with a cost of \$9,690,000 and accumulated amortization of \$6,559,000 as at March 31, 2004 (\$12,214,000 and \$6,424,000 respectively as at March 31, 2003) (Note 8). The obligations for the upcoming years include the following:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Year 1	2,906	3,231
Year 2	480	2,594
Year 3	0	480
Year 4	0	0
Year 5	0	0
Total future minimum lease payments	3,386	6,305
Less: imputed interest (2.36% – 6.17%)	105	337
Balance of obligations under capital leases	3,281	5,968

13. Commitments

The nature of the Agency's activities can result in multi-year contracts and obligations whereby the Agency will be committed to make future payments when the services/goods are received. Significant commitments that can be reasonably estimated are as follows:

	2005	2006	2007	2008	2009 and thereafter	Total
	(in thousands of dollars)					
Capital leases (Note 12)	2,906	480	0	0	0	3,386
Operating leases	1,235	1,115	940	703	117	4,110
Total	4,141	1,595	940	703	117	7,496

14. Transfer payments

The following table presents details of transfer payments as reported in note 5:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Contributions to the Province of Quebec in respect of the joint administration costs of federal and provincial sales taxes	119,855	108,826
Contribution to the Canadian Home Builders' Association to support the "Get It in Writing!" consumer information campaign	72	481
	119,927	109,307

15. Transferred operations

On December 12, 2003, the government announced a restructuring, which resulted in the creation of the Canada Border Services Agency (CBSA). The border operations managed by the Canada Customs and Revenue Agency were transferred to the new CBSA at that date as a result of this change. The transferred border operations have been included in these financial statements in order to be consistent with the authorities established in the 2003-2004 main and supplementary estimates. Border operations expenses include an allocation of costs related to corporate management and direction. The following table presents the revenue and expenses:

	April 1 to December 11, 2003	December 12, 2003 to March 31, 2004	Total
	(in thousands of dollars)		
Border operations non-tax revenue (Note 4)	4,973	7,957	12,930
Border operations expenses (Note 5)	644,778	236,678	881,456
Net cost of transferred operations	639,805	228,721	868,526

The information required to segregate the border services assets and liabilities were not available as at the reporting date.

16. Employee future benefits

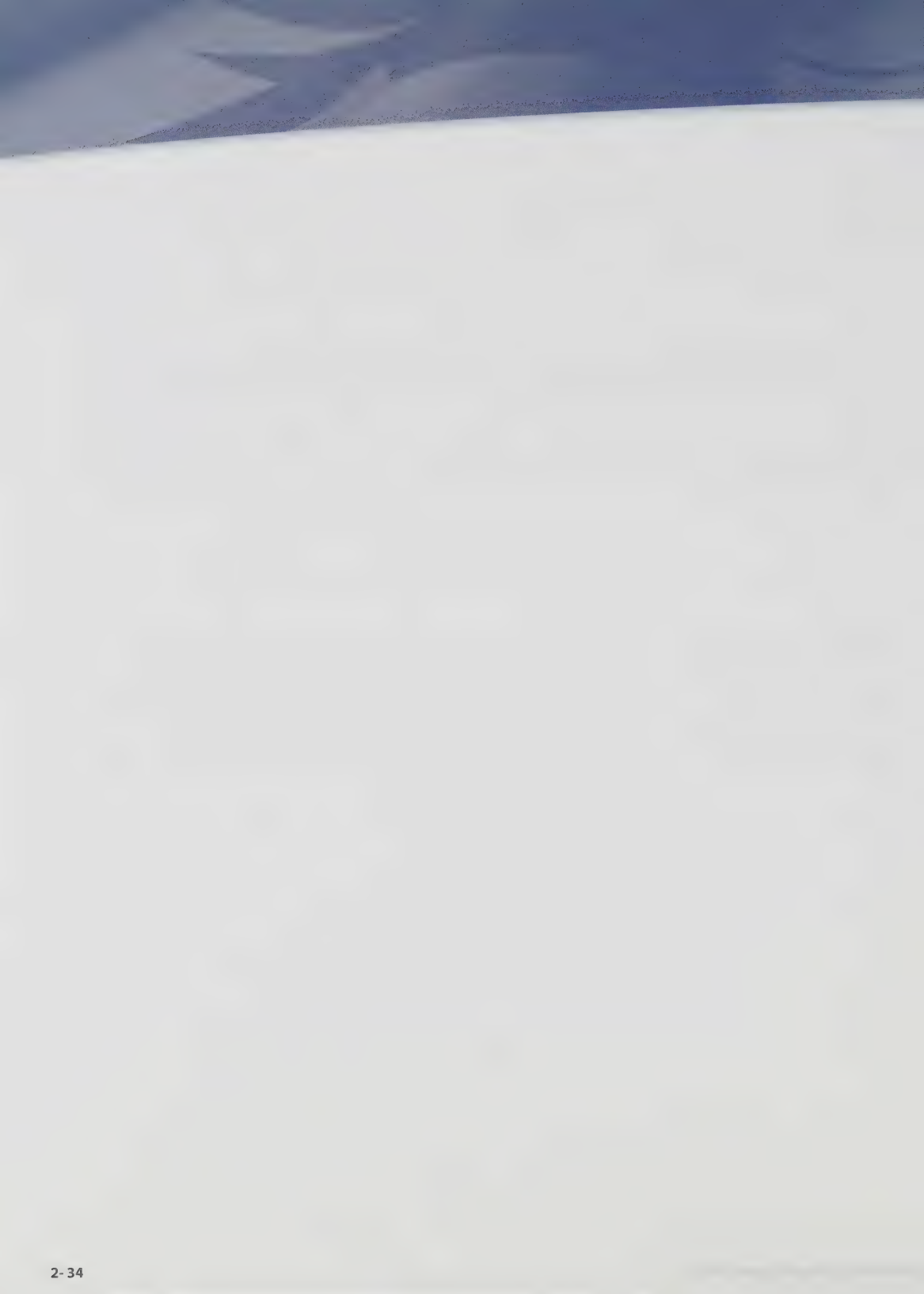
The following Agency expenses with respect to employee future benefits are included in the Statement of Operations and in Note 5 as other allowances and benefits.

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Contributions to the Public Service Superannuation Plan	340,015	352,748
Employee severance benefits	12,352	60,163
	352,367	412,911

17. Comparative figures

Certain comparative figures have been reclassified to conform with the presentation used in the current year.

Financial Statements – *Administered Activities*





Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

AUDITOR'S REPORT

To the Board of Management of the Canada Customs and Revenue Agency
and the Minister of National Revenue

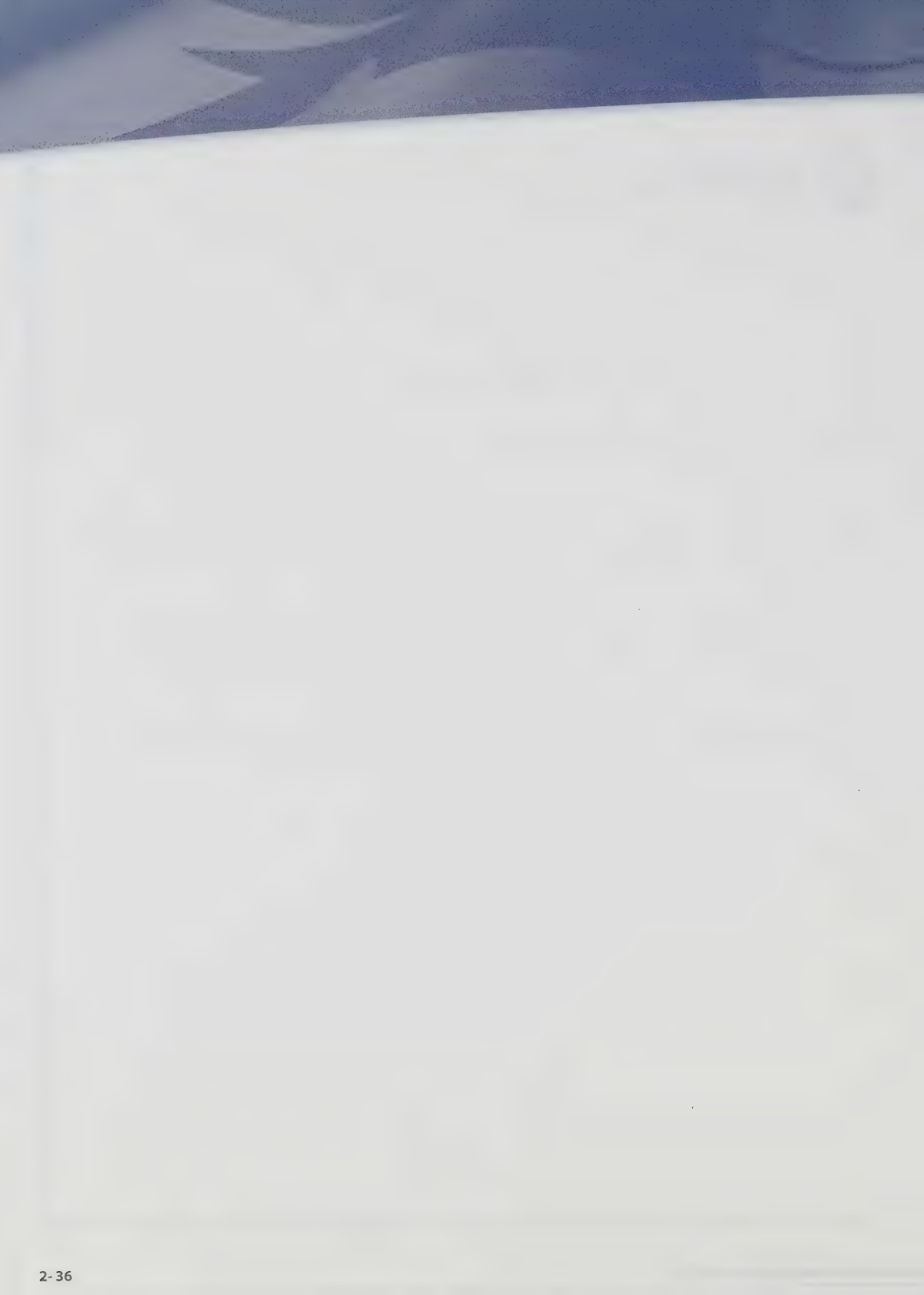
I have audited the statement of administered assets and liabilities of the Canada Customs and Revenue Agency as at March 31, 2004 and the statements of administered revenues, administered expenses and recoveries and administered cash flows for the year then ended. This financial information is the responsibility of the Agency's management. My responsibility is to express an opinion on this financial information based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial information is free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial information. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall presentation of the financial information.

In my opinion, these statements present fairly, in all material respects, the administered assets and liabilities of the Canada Customs and Revenue Agency as at March 31, 2004 and the results of its administered operations and cash flows for the year then ended in accordance with the accounting policies set out in Note 2 to the statements.

Sheila Fraser, FCA
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
September 7, 2004



Statement of Administered Assets and Liabilities

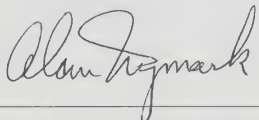
as at March 31
(in thousands of dollars)

	2004	2003
ADMINISTERED ASSETS		
Cash on hand	6,136,765	5,609,498
Amounts receivable from taxpayers (net of allowance for doubtful accounts of \$7,597,960 in 2004 and \$7,174,162 in 2003) (Note 3)	47,953,395	43,597,037
TOTAL ASSETS	54,090,160	49,206,535
ADMINISTERED LIABILITIES		
Amounts payable to taxpayers (Note 4)	33,039,710	33,570,536
Amounts payable to provinces (Note 5)	87,742	161,321
Deposit accounts (Note 6)	38,172	28,133
Net amount due to the Consolidated Revenue Fund on behalf of the Government of Canada and others (Note 7)	33,165,624	33,759,990
TOTAL LIABILITIES	54,090,160	49,206,535

Contingent Liabilities: Note 8

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Approved by:



Alan Nymark
Commissioner



Michael L. Turcotte
Chair, Board of Management

Statement of Administered Revenues

for the year ended March 31
(in thousands of dollars)

	2004	2003
Federal Government		
Income Tax Revenues		
Personal and trust	93,143,364	89,575,641
Corporate	27,430,779	22,221,626
Non-resident	3,142,187	3,291,113
	123,716,330	115,088,380
Other Taxes and Duties		
Goods and Services Tax (GST) (Note 9)	29,329,282	29,456,893
Energy taxes	4,951,993	4,935,264
Other Excise taxes and duties	4,830,321	4,474,920
Customs import duties	2,887,025	3,220,527
Air Transportation Security Charge	409,559	421,006
	42,408,180	42,508,610
Total Tax Revenues	166,124,510	157,596,990
Employment Insurance Premiums	17,900,359	18,243,025
Interest, penalties and other revenues (Note 10)	2,918,738	2,771,809
Gross revenues administered on behalf of the Government of Canada	186,943,607	178,611,824
Provision for bad debts	(1,887,386)	(2,060,604)
Interest expense	(939,231)	(985,850)
Net revenues administered on behalf of the Government of Canada	184,116,990	175,565,370
Provincial, Territorial Governments and First Nations		
Income Tax Revenues		
Personal and trust	34,954,094	32,994,104
Corporate	2,755,684	1,833,294
	37,709,778	34,827,398
Harmonized Sales Tax (HST)	2,369,266	2,192,014
Other Revenues (Note 11)	237,100	217,078
Revenues Administered on behalf of Provincial, Territorial Governments and First Nations	40,316,144	37,236,490
Net Revenues Administered on behalf of the Canada Pension Plan (Note 12)	28,028,399	25,203,787
Total Net Administered Revenues	252,461,533	238,005,647

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Statement of Administered Expenses and Recoveries

for the year ended March 31
(in thousands of dollars)

	2004	2003
Federal administered expenses		
Child tax benefits	8,061,931	7,822,688
Children's special allowance	147,424	134,498
Relief for heating expenses	6,855	(1,117)
Federal administered recoveries		
Old Age Security benefits	(718,107)	(641,631)
Employment Insurance benefits	(114,374)	(101,747)
Net expenses administered for the Federal Government	7,383,729	7,212,691
Provincial and Territorial administered expenses		
Family benefit programs	263,468	302,055
Nova Scotia taxpayer refund program	72,703	–
Sales tax credits	38,074	37,659
Energy tax rebates	(2)	(1,219)
Net expenses administered for Provinces and Territories	374,243	338,495
Total Net Administered Expenses	7,757,972	7,551,186

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Statement of Administered Cash Flows

for the year ended March 31
(in thousands of dollars)

	2004	2003
Total Net Administered Revenues	252,461,533	238,005,647
Less provincial revenues paid directly to provinces:		
Revenue administered for Nova Scotia workers' compensation	(181,586)	(172,649)
Provincial sales tax on tobacco and alcohol	(51,472)	(40,680)
Less Total Net Administered Expenses	(7,757,972)	(7,551,186)
Change in administered assets and liabilities:		
Increase in cash on hand	(527,267)	(1,652,012)
(Increase) decrease in amounts receivable from taxpayers net of Allowance for doubtful accounts	(4,356,358)	2,007,869
Decrease in amounts payable to taxpayers	(530,826)	(844,575)
(Decrease) increase in amounts payable to provinces	(73,579)	88,910
Increase in deposit accounts	10,039	11,417
Net Cash Deposited in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada	238,992,512	229,852,741
Consisting of:		
Cash deposits to the Consolidated Revenue Fund	313,303,719	305,495,615
Cash refunds/payments from the Consolidated Revenue Fund	(74,311,207)	(75,642,874)
Net Cash Deposited in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada	238,992,512	229,852,741

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Notes to the Financial Statements – Administered Activities

1. Authority and purpose

The Canada Customs and Revenue Agency (the “Agency”) was established effective November 1, 1999, under the *Canada Customs and Revenue Agency Act*. The Agency was originally established to support the evolution of tax administration and customs services in Canada. This role has changed in respect of the provision of customs services as a result of the creation of Canada Border Services Agency (CBSA).

On December 12, 2003, the government announced a restructuring, which resulted in the creation of the Canada Border Services Agency. While responsibility for the administration of the *Customs Act* has been transferred in large part to the CBSA, the responsibility for the collection of amounts owing or payable under Part V.1 of the *Customs Act* was not transferred to the CBSA. These amounts, and all other revenues, expenses, assets, and liabilities applicable to the customs program, are included in these financial statements.

The Agency is a departmental corporation named in Schedule II of the *Financial Administration Act* and reports to Parliament through the Minister of National Revenue. The Agency's expenses are funded by the Government of Canada through appropriations.

The Agency administers, on behalf of others, income taxes and sales taxes, Canada Pension Plan (CPP) contributions, Employment Insurance (EI) premiums, as well as amounts collected for other groups or organizations. The Agency is responsible for the administration and enforcement of the following acts or portions of these acts and certain other acts for which the Minister of National Revenue has a mandated role including: the *Air Travellers Security Charge Act*, the *Canada Customs and Revenue Agency Act*, the *Children's Special Allowances Act*, Part V.1 of the *Customs Act*, the *Excise Act*, the *Excise Tax Act* (includes *GST/HST*), the *Excise Act, 2001*, the *Income Tax Act*, and others. As a result of the creation of the CBSA, Acts that were formerly administered by the CCRA such as the *Customs Tariff* and those portions of the *Customs Act*, other than Part V.1, are administered by the CBSA.

The Agency's mandate is to provide support, advice and services when:

- (a) supporting the administration and enforcement of the program legislation;
- (b) implementing agreements between the Government of Canada or the Agency and the government of a province or other public body performing a function of government in Canada to carry out an activity or administer a tax or program;
- (c) implementing agreements or arrangements between the Agency and departments or agencies of the Government of Canada to carry out an activity or administer a program; and
- (d) implementing agreements between the Government of Canada and Aboriginal governments to administer a tax.

In delivering its mandate, the Agency:

- collects revenues and administers tax and other legislation for the Federal Government and for certain provinces and territories and others, including First Nations; and
- delivers certain federal and provincial governments' social and economic benefit programs to Canadians, through the tax system.

The Minister of National Revenue is responsible for the Agency and is accountable to Parliament for the administration and the enforcement of the various tax programs' legislation.

In the province of Quebec, the Ministère du Revenu du Québec (MRQ) acts as an agent of the Agency for the administration of the GST. The Agency monitors cash transfers made by MRQ, reports the GST revenues administered on its behalf, authorizes refunds and transfers funds out of the Consolidated Revenue Fund to MRQ for the purpose of issuing refunds.

2. Summary of significant accounting policies

For financial reporting purposes, the activities of the Agency have been divided into two financial statements: Administered Activities and Agency Activities. The financial statements – Administered Activities include those revenues and expenses which are controlled by someone other than the Agency, such as the federal government, a province or territory, or another group or organization, and managed by the Agency on their behalf. The financial statements – Agency Activities include the operational revenues and expenses which are controlled by the Agency and utilized in running the organization. The purpose of the distinction between Agency and Administered activities is to facilitate, among other things, the assessment of the administrative efficiency of the Agency in achieving its mandate.

As required by section 88(2)(a) of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*, the financial statements of the Agency have been prepared with accounting principles consistent with those applied in the preparation of the financial statements of the Government of Canada. The purpose of these financial statements is to present the tax and tax-related revenues, expenses, assets, and liabilities that the Agency administers on behalf of the Federal Government, provincial governments and other organizations. The most significant accounting policies are as follows:

(a) Revenue recognition

Revenues are recognized in the period in which the event that generates the revenue occurs.

The following policies are applied for specific revenue streams:

(i) Income taxes, Canada Pension Plan contributions and Employment Insurance premiums:

For income taxes, revenue is recognized when the taxpayer has earned and received the income producing the tax. This is done by determining income earned net of tax deductions and credits allowed under the *Income Tax Act*, including refundable taxes resulting from current year activity. For Canada Pension Plan contributions (CPP), revenue is recognized when the employee or the self-employed person has earned pensionable income. For Employment Insurance premiums (EI), revenue is recognized when the employee has earned insurable earnings. Revenues for the fiscal year are based on actual amounts assessed/reassessed at the time of preparation of the financial statements and estimates of income tax, CPP contributions and EI premiums not yet assessed/reassessed. The vast majority of these estimates are based on cash payments received at the time of preparation of the financial statements that relate to the fiscal year ended March 31 that have not been assessed or that are awaiting reassessment. Actual results may differ significantly from these estimates. The difference will be recorded in the fiscal year in which the actual assessment/reassessment is completed. No additional estimate of future reassessments is made.

Reassessments include changes made to previously assessed net income at the request of the taxpayer, for example to claim a subsequent loss carry back, or are initiated by the Agency as a result of applying reporting compliance procedures such as taxpayer audits.

(ii) GST and HST, Excise and Customs:

The determination of these revenues is based on the taxes and duties assessed and estimates of amounts not yet assessed that relate to the fiscal year ended March 31. These estimates are based on cash payments received at the time of preparation of the financial statements that relate to the fiscal year ended March 31 that have not been assessed.

For the Goods and Services Tax (GST) and Harmonized Sales Tax (HST) on domestic goods and services, revenue is recognized at the time of the sale of goods or the provision of services. Revenue is determined net of the input tax credits (ITC), GST rebates and the GST quarterly tax credit. ITC is the recovery of GST/HST paid or owed on purchases related to commercial activities of the taxpayer. The GST quarterly tax credit for lower-income families is recorded in the period to which it relates. It is intended to offset the cost of the tax for lower-income individuals and families.

For Excise duties, revenue is recognized when the taxpayer manufactures goods taxable under the *Excise Act*. For Excise taxes, revenue is recognized when a taxpayer sells goods taxable under the *Excise Act*. For GST/HST on imports and Customs duties, revenue is recognized when goods are authorized by the Agency to enter Canada.

(iii) Other revenue recognition:

Other revenues are recorded in the period to which they relate. All interest and penalty revenues are recorded as revenues administered for the Federal Government as per the terms of the tax collection agreements with the provinces and territories. Interest and penalties are recorded net of amounts forgiven under the various tax acts.

(iv) Assessment definition:

An assessment (or reassessment) of tax is defined as all decisions and other steps made or taken by the Minister of National Revenue and officials of the Agency under the federal, provincial, and territorial acts or sections of the acts administered by the Agency to determine tax payable by taxpayers. When verifying a taxpayer's return, the Agency uses applicable provisions of the various tax acts it administers as well as other internally developed criteria which are designed to substantially meet the provisions of these acts.

(v) Completeness of tax revenues:

The Canadian tax system is predicated on self-assessment where taxpayers are expected to understand the tax laws and comply with them. This has an impact on the completeness of tax revenues when taxpayers fail to comply with tax laws, for example, if they do not report all of their income. The Agency has implemented systems and controls in order to detect and correct situations where taxpayers are not complying with the various acts it administers. These systems and controls include performing audits of taxpayer records where determined necessary by the Agency. Such procedures cannot be expected to identify all sources of unreported income or other cases of non-compliance with tax laws. The Agency does not estimate the amount of unreported tax. However, such amounts are included in revenues when assessed.

(b) Expenses

(i) Interest expense:

The Agency incurs interest expenses as a result of late refund payments. These are in large part due to the resolution of long standing corporate tax cases which have been appealed and which are resolved in favour of the taxpayer. The refund payment includes interest accrued since the tax in dispute was initially paid. Accrued interest is recognized when the liability for the related tax case is recognized. The Agency does not estimate these amounts in advance.

(ii) Administered expenses:

Expenses relating to child tax benefits, the Children's Special Allowance and the Provincial and Territorial administered expenses are recorded in the period to which they relate.

(iii) Administered recoveries:

Recoveries of Old Age Security and Employment Insurance benefits are recognized when assessed, with an estimate for amounts not yet assessed. Only recoveries assessed through the personal income tax system are reported by the Agency. Recoveries determined by other Federal Government departments are not reported in these financial statements.

(c) Cash on hand

Cash on hand includes amounts received in CCRA offices or by CCRA agents as at March 31 but not yet deposited to the credit of the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada.

(d) Amounts receivable from taxpayers

Amounts receivable represent taxes and other revenues assessed or estimated by the Agency but not yet collected. A significant portion of the receivable balance is due to the recording of accrued receivables, which relate to the current fiscal year but are not due for payment until the next fiscal year.

(e) Allowance for doubtful accounts

The allowance for doubtful accounts reflects management's best estimate of the collectibility of amounts assessed but not yet paid. The allowance for doubtful accounts has two components. A general allowance is calculated based on a periodic review of a sample of accounts receivable with a balance of less than \$10 million. A specific allowance is calculated based on an annual review of all accounts over \$10 million..

The allowance for doubtful accounts is increased by an annual provision for bad debts and is reduced by amounts written off as uncollectible during the year. The bad debt provision is reported in the statement of Administered Revenues because it is associated with the administration of tax and non-tax revenues and is not related to any program expenses. The provision is charged entirely to revenues administered for the Federal Government as it assumes all collection risks, as per the terms of the tax collection agreements with the provinces and territories.

(f) Amounts payable to taxpayers

Amounts payable to taxpayers represent tax and interest assessed, or estimated by the Agency, not paid as at March 31. A significant portion of the payable is due to the recording of accrued payables, which relate to the current fiscal year but are not due for payment until the next fiscal year. They include refunds resulting from assessments completed after March 31, and estimates of refunds for personal and corporate income tax not yet assessed.

(g) Contingent liabilities

Contingent liabilities are potential liabilities resulting from, for example, previously assessed taxes recorded as revenue, which may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. If the future event is likely to occur or to fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued. If the likelihood is not determinable or an amount cannot be reasonably estimated, the contingency is disclosed in the notes to the financial statements.

(h) Measurement uncertainty

The preparation of the financial statements requires management to make estimates and assumptions that affect the amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. Estimates are used to record tax revenues and the related amounts receivable and payable. Actual results could differ from the current estimates. The effect on the financial statements of changes to such estimates and assumptions in future periods could be significant. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable.

3. Amounts receivable from taxpayers

For the purpose of this note, income tax receivables include Canada Pension Plan, Employment Insurance and related interest and penalties receivable. The Agency has established the following allowance for doubtful accounts related to the amounts receivable:

	2004		2003	
	Gross	Allowance for Doubtful Accounts	Net	Net
	(in thousands of dollars)			
Income taxes receivable				
Individuals	26,511,937	(3,766,617)	22,745,320	20,969,211
Employers	11,311,718	(474,539)	10,837,179	9,558,738
Corporations	6,397,297	(1,215,631)	5,181,666	4,169,379
Non-residents	842,328	(162,004)	680,324	491,889
GST receivable	9,637,739	(1,883,190)	7,754,549	7,836,701
Excise receivable	693,111	(59,442)	633,669	482,753
Customs receivable	157,225	(36,537)	120,688	88,366
Total	55,551,355	(7,597,960)	47,953,395	43,597,037

Details of the allowance for doubtful accounts are as follows:

	Allowance for Doubtful Accounts April 1, 2003	Provision for Bad Debt	Write-Offs	Allowance for Doubtful Accounts March 31, 2004
	(in thousands of dollars)			
Individuals, Employers and Non-Residents	(4,288,335)	(999,172)	884,347	(4,403,160)
Corporations	(1,073,723)	(349,071)	207,163	(1,215,631)
GST, Excise and Customs	(1,812,104)	(558,526)	391,461	(1,979,169)
Total	(7,174,162)	(1,906,769)	1,482,971	(7,597,960)

The provision for bad debt of \$1,906 million reported above includes an amount of \$1,887 million charged against revenues administered on behalf of the Federal Government (see note 2 (e)) and \$19 million charged against revenues administered on behalf of the CPP Account (see note 12).

4. Amounts payable to taxpayers

Amounts payable to taxpayers are as follows:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Personal income tax	18,646,295	18,754,192
Corporate income tax	8,238,969	8,258,328
GST	5,988,113	6,484,487
Customs and Excise tax and duties	166,333	73,529
Total	33,039,710	33,570,536

5. Amounts payable to provinces

These are amounts under the Agency's administrative responsibility that are payable directly to a province and consist primarily of amounts payable to Quebec. Amounts payable to provinces, territories, and other organizations which are settled by other departments such as the Department of Finance for Provincial, Territorial and First Nations taxes, are not recorded in these financial statements because these amounts are outside of the Agency's responsibility.

6. Deposit accounts

The Agency receives refundable deposits to ensure compliance with various regulations. Deposits held at March 31, are as follows:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Guarantee deposits		
Balance, beginning of year	32,519	19,475
Net transactions during the year	6,012	13,044
Balance, end of year	38,531	32,519
Temporary deposits received from importers		
Balance, beginning of year	698	305
Net transactions during the year	(113)	393
Balance, end of year	585	698
Total deposit accounts	39,116	33,217
Less: Securities held in trust	(944)	(5,084)
Net deposit accounts	38,172	28,133

The guarantee deposits account was established to record cash and securities required to guarantee payment of customs duties and excise taxes on imported goods, and of sales and excise taxes payable by licensees pursuant to the *Customs Act* and the *Excise Tax Act*.

The temporary deposits received from importers account was established to record temporary security deposits received from importers to ensure compliance with various customs and excise regulations regarding temporary entry of goods.

Securities held in trust by the Agency are made up of cash and Government of Canada bonds.

7. Net amount due to the Consolidated Revenue Fund on behalf of the Government of Canada and others

The net cash deposited in the Consolidated Revenue Fund (CRF) of the Government of Canada includes all amounts collected on behalf of the Federal Government, provinces, territories and other organizations by the Agency and deposited in the CRF less refunds and payments issued from the CRF during the year.

The net amount due to the CRF on behalf of the Government of Canada and others is the difference between administered assets (taxes not yet collected and/or deposited in the CRF) and other administered liabilities payable by the Agency out of the CRF. The change in the net amount due to the CRF during the fiscal year is presented below:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Net amount due to the Consolidated Revenue Fund on behalf of the Government of Canada and others at the beginning of the year	15,446,545	15,058,154
Total net administered revenues	252,461,533	238,005,647
Less provincial revenues paid directly to provinces:		
Revenue administered for Nova Scotia Workers' Compensation	(181,586)	(172,649)
Provincial sales tax on tobacco and alcohol	(51,472)	(40,680)
Total net administered expenses	(7,757,972)	(7,551,186)
Net cash deposited in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada	(238,992,512)	(229,852,741)
Net amount due to the Consolidated Revenue Fund on behalf of the Government of Canada and others at the end of the year	20,924,536	15,446,545

8. Contingent Liabilities

Contingent liabilities include previously assessed taxes where amounts are under objection or are being appealed to either the Tax Court, the Federal Court of Canada or the Supreme Court of Canada.

As at March 31, 2004, an amount of \$7,615 million was under objection at the Agency level (\$7,641 million for 2003) and an amount of \$986 million was being appealed to the courts (\$1,419 million for 2003). The Agency has recorded a provision of \$53 million for 2004 (no amount for 2003) to reflect the estimated amount of objections or appeals that are considered likely to be lost and that can be reasonably estimated.

9. GST Revenues administered for the Federal Government

The following table presents details of the revenues from the Goods and Services Tax (GST) administered for the Federal Government as classified in the statement of Administered Revenues:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
GST net of input tax credits and rebates	32,492,122	32,538,589
GST quarterly tax credits	(3,162,840)	(3,081,696)
GST net revenues	29,329,282	29,456,893

10. Interest, penalties and other revenues

The Agency can, under certain circumstances, such as Agency processing delays, financial hardship by taxpayers or other extraordinary circumstances, forgive interest and penalties that have been charged or that would normally be charged. Under the various tax acts, interest and penalties may be cancelled if they have already been charged to the taxpayer or waived if they have not yet been charged to the taxpayer. Other revenues consist of miscellaneous fees and charges such as court fines, seizures, and administration charges for dishonoured payments instruments. Amounts of interest and penalties forgiven under applicable authority by the Agency are provided below:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Gross interest and penalties	3,372,932	3,065,761
Less interest and penalties cancelled or waived under authority of the:		
<i>Income Tax Act</i>	(415,776)	(292,985)
<i>Excise Tax Act</i>	(58,396)	(24,116)
<i>Customs Act</i>	(420)	(3,410)
Interest and penalties cancelled or waived	(474,592)	(320,511)
Net interest and penalties	2,898,340	2,745,250
Other revenues	20,398	26,559
Interest, penalties and other revenues	2,918,738	2,771,809

11. Other Revenues administered for Provincial, Territorial Governments and First Nations

The following table presents details of the other revenues administered for Provincial, Territorial Governments and First Nations as classified in the statement of Administered Revenues:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
First Nations Sales Tax	4,042	3,749
Nova Scotia workers' compensation	181,586	172,649
Sales tax on tobacco and alcohol	51,472	40,680
Total	237,100	217,078

12. Net Revenues administered on behalf of the Canada Pension Plan

The following table presents details on the revenues administered for the Canada Pension Plan as reported on the statement of Administered Revenues:

	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
CPP Contributions	27,921,241	25,166,344
Interest and penalties revenue	126,541	100,975
Provision for bad debts	(19,383)	(63,532)
CPP net revenues	28,028,399	25,203,787

13. Internal transactions with the Federal Government

The Department of Finance makes payments to provinces, territories and other organizations for revenue amounts such as Provincial, Territorial and First Nations taxes, for which the Agency administers the revenue collection process. Canada Pension Plan contributions and Employment Insurance premiums, net of overpayments refunded by the Agency and Old Age Security benefit recoveries, are deposited to the Consolidated Revenue Fund by the Agency and are then credited to Human Resource Development Canada (HRDC) who administers these programs through the Employment Insurance Account and the Canada Pension Plan Account.

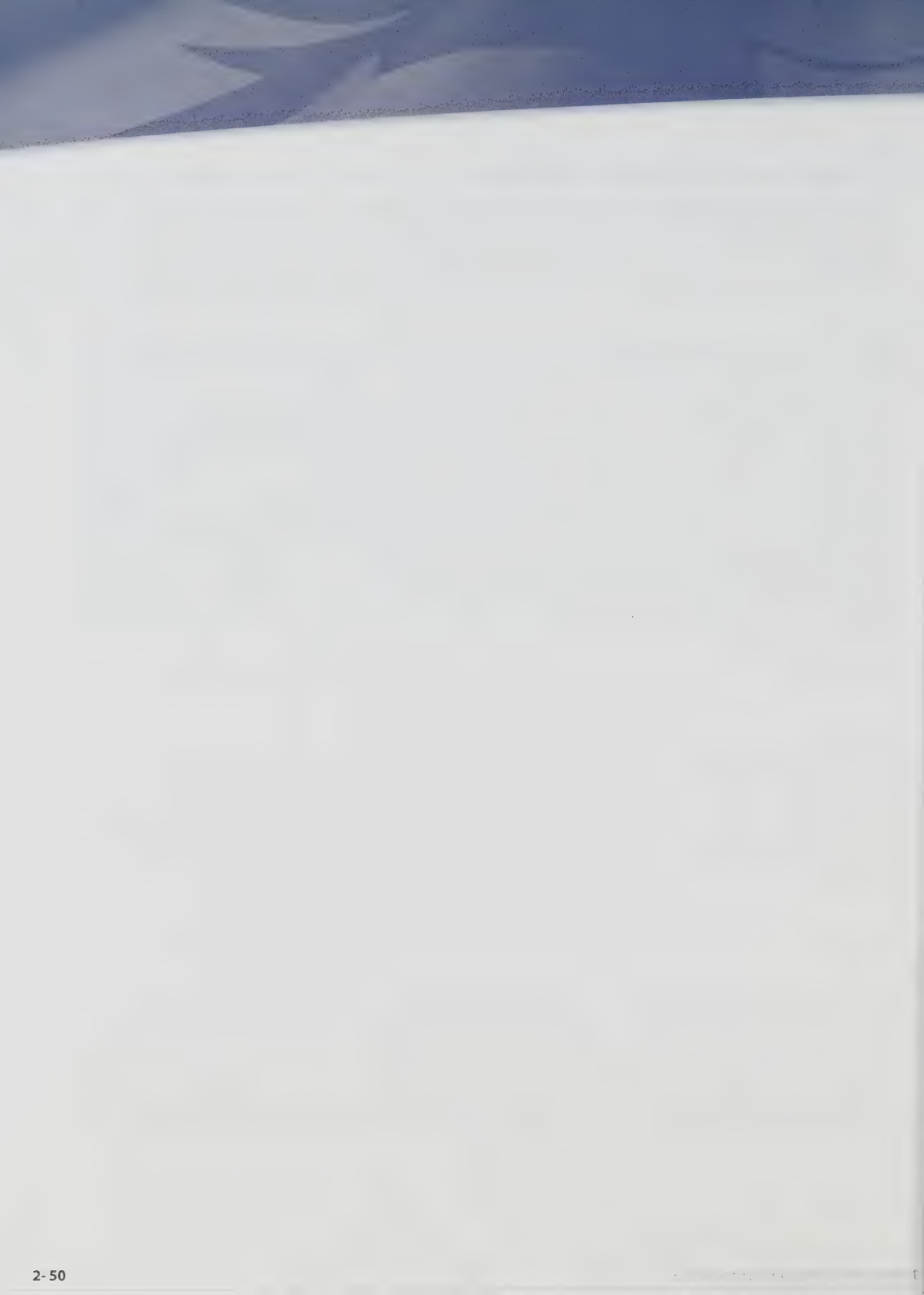
The Agency deposits all monies collected for provincial tax, Canada Pension Plan contributions and Employment Insurance premiums to the Consolidated Revenue Fund; therefore no related inter-departmental balances are reported in these financial statements.

Employment Insurance premiums administered on behalf of the Federal Government include the employer's share of Employment Insurance paid by the Federal Government. GST declared to the Agency includes the GST paid by the Federal Government to its suppliers. GST collected by other Federal Government departments is deposited to the Consolidated Revenue Fund and declared to the Agency and, therefore, included in the GST revenues. Amounts are provided below:

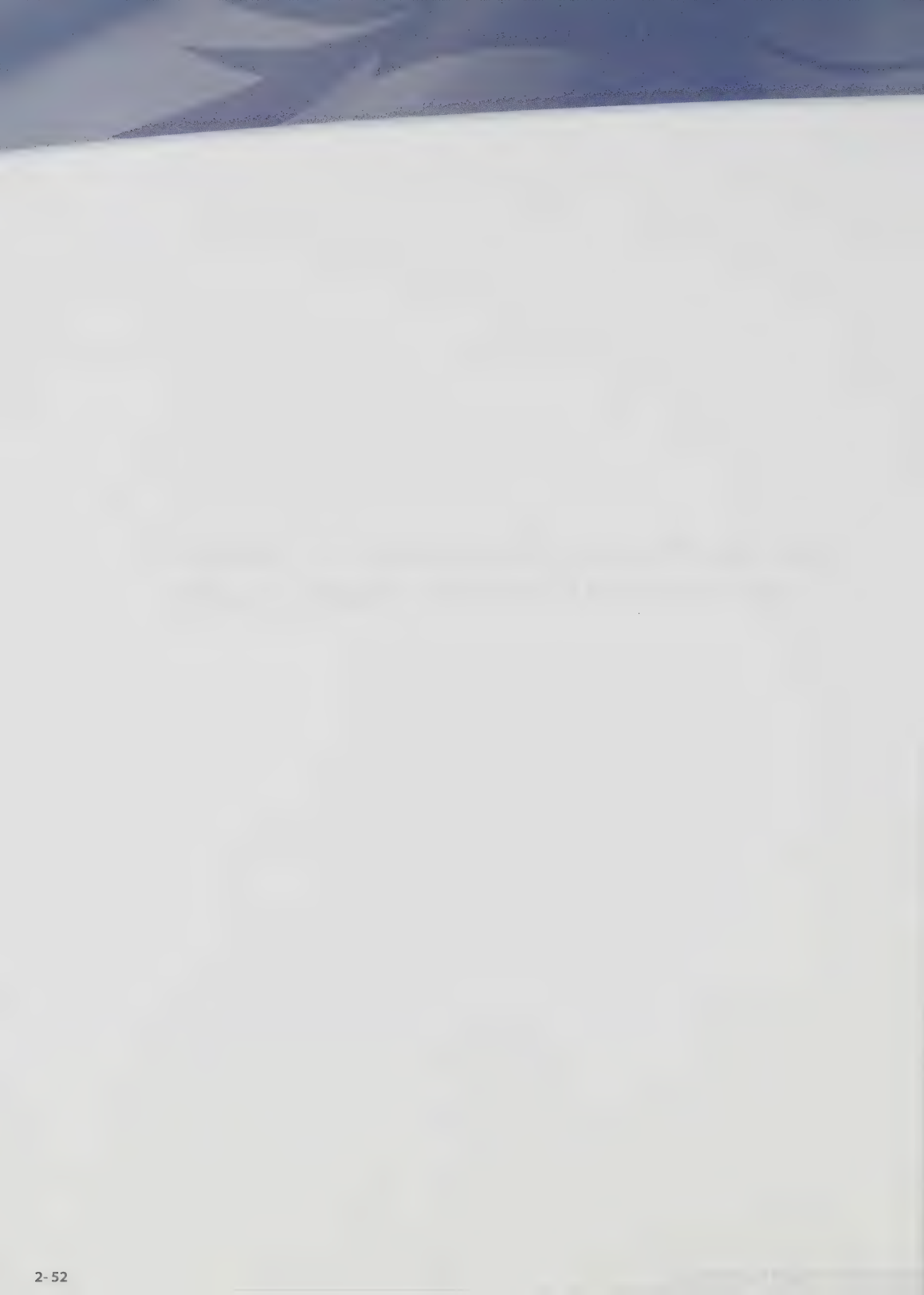
	2004	2003
	(in thousands of dollars)	
Employer's share of EI paid by the Federal Government	355,000	373,000
GST paid by the Federal Government to its suppliers	1,043,509	1,150,678
GST assessed on other Federal Government departments revenues	57,688	70,941

14. Comparative figures

Certain comparative figures have been reclassified to conform with the presentation used in the current year.



Management Discussion in Support of *Audited Financial Statements*



Management Discussion and Analysis – Agency Activities

Introduction

This section of the Financial Statements provides unaudited supplementary information on Agency Activities, as reported in the audited Statement of Operations – Agency Activities. The information is on an accrual basis.

Agency Management

Agency expenditures decreased from 2002-2003 to 2003-2004 as a result of a minimal net increase in authorities received by the Agency in 2003-2004 for new initiatives announced in the Budget, increased revenue generation (a goal of the Resource and Management Review and Tax on Income); offset by higher amounts of unused funds at year end.

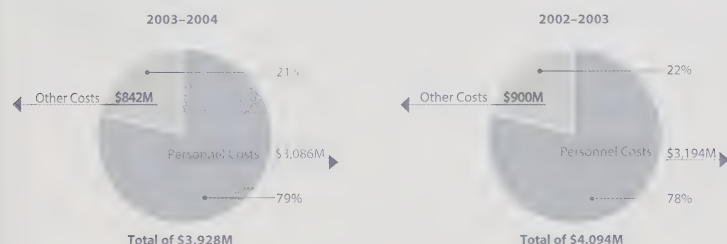
Net Cost of Operations (Based on Financial Statements)

The CCRA's total 2003-2004 net cost of operations decreased by \$166 million (4%) from 2002-2003. Agency costs totalled \$4,142,143,000 in 2004 and \$4,290,689,000 in 2003 (see Note 5 of the Annual Financial Statements for the breakdown of Personnel Costs and Other Costs). When adjusting for the receipt of Non-Tax Revenue of \$214,014,000 in 2004 and \$196,608,000 in 2003 in Personnel and Other Costs, the Net Cost of Operations becomes:

(in thousands of dollars)	2004	2003
Personnel	3,111,958	3,218,042
Less: Non-Tax Revenue	25,921	24,057
Net Personnel	3,086,037	3,193,985
Other Costs	1,030,185	1,072,647
Less: Non-Tax Revenue	188,093	172,551
Net Other Costs	842,092	900,096

Approximately 79% of CCRA expenditures are personnel costs (salaries, other allowances and benefits). Of the remaining Other Costs, much, such as travel for auditors, computers, accommodation, furniture replacement, etc., is linked to personnel. This makes personnel costs the primary cost drivers for the Agency. This is further illustrated in the charts below:

Exhibit 1 Net Cost of Operations:



Personnel Costs (Salaries, Other Allowances and Benefits)

The CCRA's personnel costs (salaries, other allowances and benefits) decreased by \$108 million (3%) from 2002-2003. Salaries, wages and overtime are down by \$15 million (0.7%). The change in personnel costs is a result of:

- (i) Increased volumes due to Agency wide initiatives such as the 2003 Federal Budget, increasing resource levels for the Resource and Management Review and Tax on Income, etc.; and
- (ii) Higher rates of pay, mainly from collective agreements;
which were offset by
 - (i) Replacing seasoned employees with employees at the bottom end of pay scales; and
 - (ii) The capitalization of salaries for the development of software in branches other than Information Technology.

Other allowances and benefits account for \$91 million of the \$108 million decrease. A \$41 million reduction adjustment was made in 2004 and relates to an enhancement of the methodology in estimating the accrued liability for vacation allowance. Another key reduction adjustment of \$48 million was made to the estimated value of accrued severance benefits.

Another \$2 million decrease is due to an increase in receipts of Non-Tax Revenue from 2003 to 2004.

Other Costs

Other costs decreased by \$58 million (6%). The majority of these expenses relate to the salary decreases noted above. Major components of this decrease are: Equipment purchases (\$35 million); Transportation and communications (\$19 million); Professional and special services (\$16 million); Loss on disposal/write-off of capital assets (\$11 million); Material and supplies (\$8 million); Equipment and other rentals (\$3 million); and Other services (\$1 million).

These decreases were offset by increases in accommodation (\$9 million); transfer payments (\$10 million); amortization of capital assets (\$10 million); repairs and maintenance (\$6 million); and advertising, printing and related services, utilities and other expenses (\$16 million). Adding an offset for an increase in Non-Tax Revenue of \$15 million (9%) results in the net decrease of \$58 million.

Management Discussion and Analysis – Administered Revenues

Introduction

The Financial Statements – Administered Activities reflect the total assets and liabilities, tax and non-tax revenues, expenses and recoveries, and cash flows administered by the CCRA on behalf of the Government of Canada, provinces, territories, First Nations, and other government organizations. Tax revenues are recognized on an accrual basis and are net of the applicable deductions and credits allowed under various Acts.

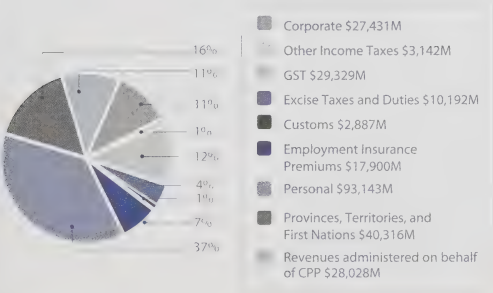
Analysis of Revenues Administered on Behalf of the Government of Canada

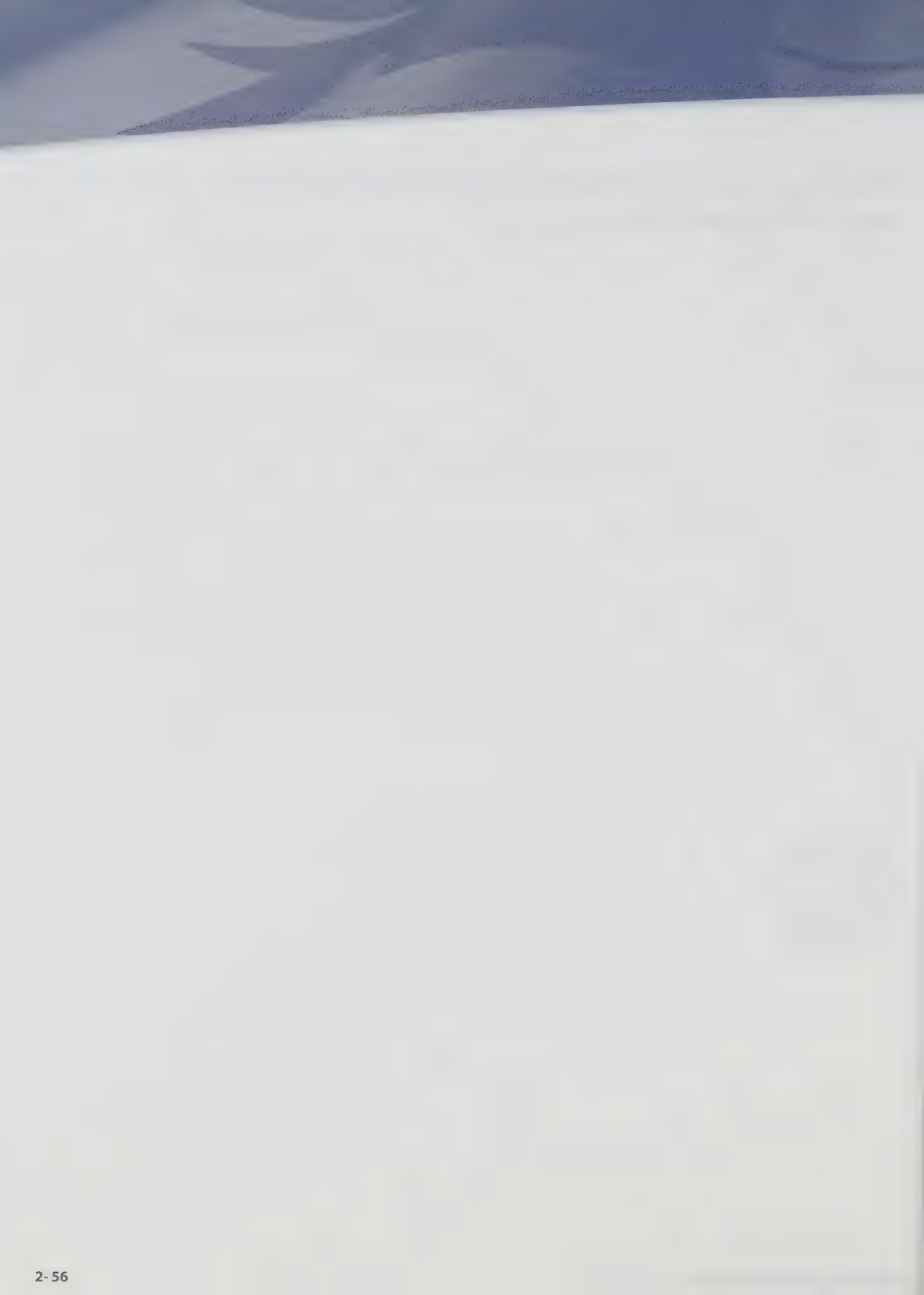
Federal income tax revenues were \$8.6 billion higher in 2003-2004 than in 2002-2003. Personal income tax revenues increased \$3.6 billion, while corporate income tax revenues increased \$5.2 billion. Other income tax revenues decreased \$149 million. The increase in personal income tax revenues is due to higher employment and labour income, adjusted for the impact of tax reduction measures announced in previous budgets. The corporate income tax revenue increase results from the strong rebound in corporate profits in 2003, particularly in the financial sector, as well as lower refunds pertaining to prior-year assessments.


There was a decrease of \$100 million in other taxes and duties. GST revenues declined \$128 million, reflecting a decline in gross receipts from imports and strong growth in rebates. Customs duties decreased \$334 million, reflecting the impact of the appreciation of the Canadian dollar on the value of imports. The remaining taxes and duties were \$361 million higher, mainly attributable to tobacco duty as a result of the introduction of the new Excise Act in July 2003.

EI premiums decreased \$343 million as the reduction in premiums more than offset the increase in the number of people employed.

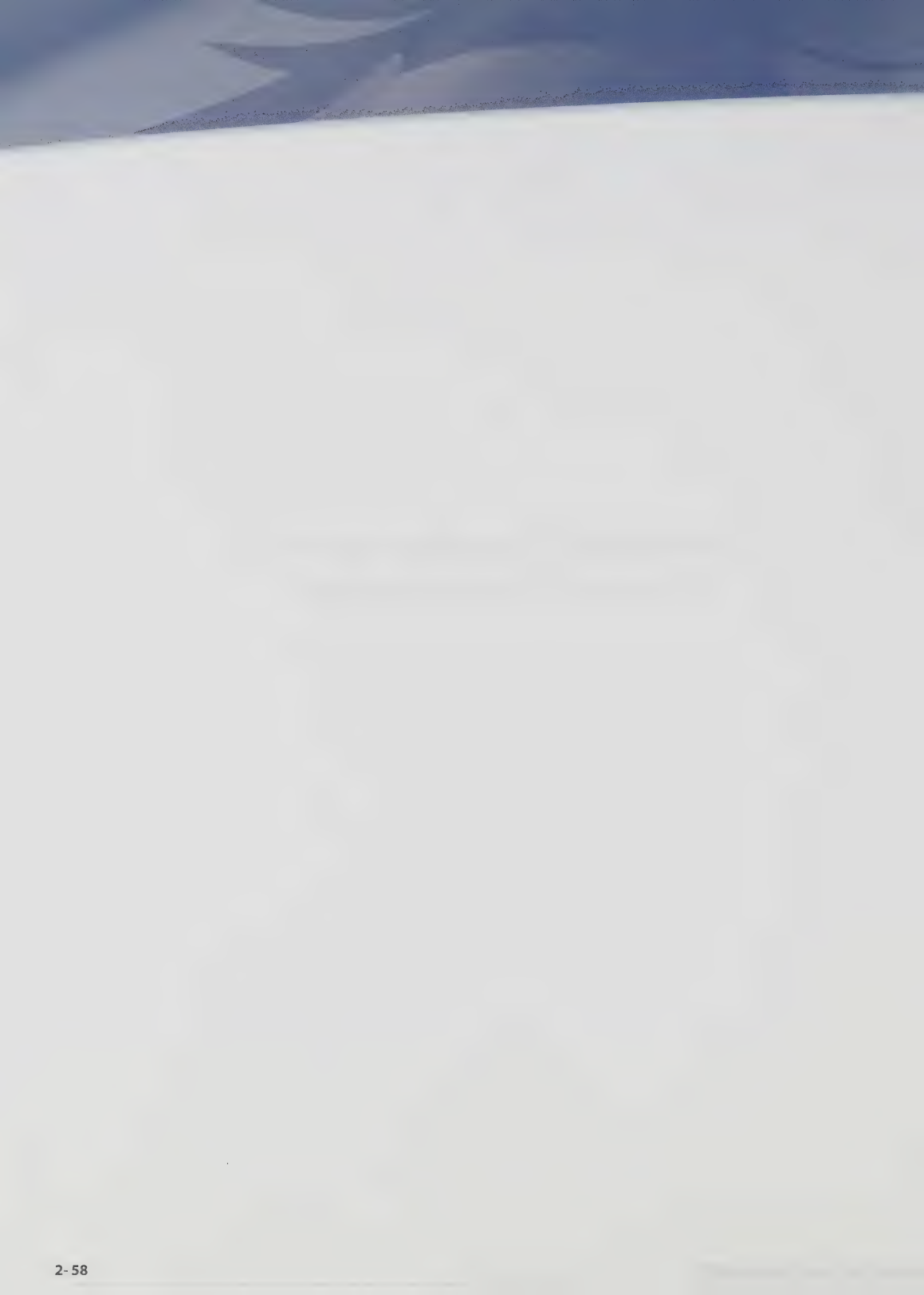
Exhibit 2 Revenues 2003-2004







Unaudited Supplementary *Financial Information*



Financial Performance Information – Parliamentary Appropriations

Introduction

This section provides the details of the CCRA's Resource Management performance for purposes of reporting to Parliament on the use of appropriations in 2003-2004. It complements the information provided in the *CCRA Annual Report* and satisfies departmental performance reporting requirements.

Financial Reporting Methodologies

The CCRA's funding is provided by Parliament through annual appropriations. Funding is reported on a modified cash accounting basis. The CCRA reports its expenditures and performance to Parliament in the *CCRA Annual Report* together with details on the management of Parliamentary appropriations in this section on the same basis. The modified cash basis does not include, however, items such as services provided by other government departments that are part of the audited financial statement of operations.

The CCRA is also required to prepare its annual financial statements on a full accrual accounting basis and according to the accounting principles applied in preparing the financial statements of the Government of Canada. Accordingly, the CCRA Statement of Operations – Agency Activities does include items such as services provided by other government departments referred to above.

In the first volume of the *CCRA Annual Report* and for this section, the modified cash accounting approach is used.

CCRA Financial Information

Exhibit 3 Activities of the Agency

Canada Customs and Revenue Agency	2003-2004 (in thousands of dollars)
Main Estimates	3,662,279
Planned Spending	3,703,107
Final Authorities	3,064,689
Actual Spending	2,945,838

The Financial Statements – Agency Activities report \$3,595.6 million as total Parliamentary appropriations used (Note 3a shows the reconciliation to the net cost of operations). Adding the Children's Special Allowance (\$147.4 million) and the Relief for Heating Expenses (\$7.2 million) as reported in the Financial Statements – Administered Activities, makes up the total actual spending of \$3,750.2 million reported in the Public Accounts and this section where the modified cash accounting approach is used. Deducting the \$804.9 million transferred to CBSA and adding \$598,000 received from Transport Canada gives the final figure of \$2,945.8 million shown here as actual spending in 2003-2004.

Revenues administered by the Agency

Net Revenues administered by the CCRA totalled \$252.5 billion, an increase of 6.1% from the \$238.0 billion administered in 2002-2003.

	2002-2003	2003-2004
	(in thousands of dollars)	
Government of Canada	175,565,370	184,116,990
Provinces, Territories, and First Nations	37,236,490	40,316,144
CPP	25,203,787	28,028,399
Total	238,005,647	252,461,533

A portion of these revenues was collected by the new Canada Border Services Agency.

Overview

Parliament approved \$3,662.3 million in planned spending for CCRA in 2003-2004 through the Main Estimates, as shown in CCRA's *2003-2004 to 2005-2006 Corporate Business Plan*. An additional \$312.9 million was approved during the year for previously unfunded or new initiatives. The details for increased authorities are presented in Table 1 a).

Financial Performance Tables

Introduction

The following tables provide financial information about the performance of the Agency during the 2003- 2004 year. The tables compare Main Estimates and Planned Spending, as shown in the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities* with total authorities at year end and actual expenditures for the fiscal year.

Only total authorities and actual spending are revised to account for the responsibilities and authorities transferred to the CBSA, effective April 1, 2003, though the announcement was made on December 12, 2003, and the first program units were transferred on that date; the corporate support was transferred on April 1, 2004. Also included in the revised authorities and spending are the resources received from Transport Canada for the Crown Corporation Secretariat resulting from the transfer of ministerial responsibility for the Canada Post Corporation and the Royal Canadian Mint.

Historical information (2001-2002 and 2002-2003) in the tables remains unchanged and represents the former CCRA in totality as any attempt to provide a breakdown would be arbitrary.

The information is presented at the Agency level, the business line level and by functional branch, as well as by authority, spending object, and type of revenue and expense.

Financial Tables Index

Table	Page
Table 1 Summary of Spending Authority	2-62
1 a) Authorities approved after Main Estimates	2-63
1 b) Authorities transferred to CBSA as a result of December 12, 2003, announcement	2-64
1.1 Expenditures by Authority	2-65
1.1 a) Expenditures transferred to CBSA as a result of December 12, 2003, announcement. . .	2-66
1.2 Impact of December 12, 2003, announcement	2-67
Table 2 Comparison of total planned to actual spending	2-68
2.1 Cost of Services Received from other Departments Without Charge	2-69
Table 3 Historical comparison of total planned to actual spending	2-69
3.1 Details of spending by object	2-71
Table 4 Non-tax revenue	2-71
4.1 Respendable non-tax revenue	2-71
4.2 Non-respendable non-tax revenue	2-72
Table 5 Statutory payments	2-73
Table 6 Transfer payments	2-73
Table 7 Resource requirements by functional organization and business line	2-74
Table 8 Projects	2-75
8.1 Projects – Investment Plan	2-75
8.2 Projects – Capital Facilities	2-76
8.3 Projects – Asset Management Plan	2-76

Table 1 Summary of Spending Authority

The following table displays the revised spending authorities for 2003-2004, by vote, since the Main Estimates tabled in February 2003. Total Planned Spending reflects the estimated spending shown in the *2003-2004 Report on Plans and Priorities*, while total authorities include all additional funding approved during the year. These are detailed below in Table 1 a). As a result of the December 12, 2003 announcement, the Customs portion of the CCRA is now part of the CBSA; associated estimated annual authorities are shown as transferred out (Table 1 b). Also included here are the resources received from Transport Canada for the Crown Corporation Secretariat (\$0.9 million) reflecting ministerial responsibility for the Canada Post Corporation and the Royal Canadian Mint.

Financial Requirements by Authority (in thousands of dollars)					
Vote	2003-2004				
	Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities ¹	Total Authorities received or transferred as a result of December 12, 2003 (Total Estimated Authorities for entire fiscal year) ²	Revised Authorities
Canada Customs and Revenue Agency					
1 Operating expenditures	2,843,083	2,877,159	3,179,671	(782,526)	2,397,145
5 Capital expenditures	23,349	23,349	23,349	(23,349)	-
10 Contributions	137,208	137,208	137,270	-	137,270
(S) Minister of National Revenue – Salary and motor car allowance	67	67	69	-	69
(S) Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to section 60 of the <i>CCRA Act</i> ³	34,076	34,076	30,951	(8,052)	22,899
(S) Contributions to employee benefits plans	477,496	484,248	454,476	(96,535)	357,941
(S) Children's Special Allowance payments	147,000	147,000	147,424	-	147,424
(S) Spending of proceeds from the disposal of Surplus Crown Assets			482	-	482
(S) Court Awards			1,459	-	1,459
Total Agency	3,662,279	3,703,107	3,975,151	(910,462)	3,064,689

¹ For more details on the authorities approved after the Main Estimates, see Table 1 a).

² For more details on the SPA set up for the period December 13, 2003 to March 31, 2004, and how this amount evolved into the total authorities estimated for CBSA, see Table 1 b).

³ The revenues generated by the CBSA after December 12, 2003, were calculated as non-respendable as they were no longer subject to the *CCRA Act*.

Table 1 a) Authorities approved after tabled Main Estimates

The following table details the authorities approved for the Canada Customs and Revenue Agency after the Main Estimates and reconciles with the Total Authorities shown in Table 1.

2003-2004 Main Estimates (in thousands of dollars)	3,662,279
Collective agreements	38,167
Market Access for Least Developed Countries	3,068
Other adjustments	(407)
Planned Spending	3,703,107
Carry forward from 2002-2003	141,066
Collective agreements	9,635
Reduction for the Government of Canada's \$1B Reallocation	(22,000)
New Initiatives:	
Public Security and Anti-Terrorism – Smart Border Initiatives	64,318
Tax on Income (incl. Nunavut & NWT)	26,650
2003 Omnibus submission	23,952
Pearson International Airport	11,698
Marine security	5,300
Classification Reform project	4,317
Modern Comptrollership	530
Integrated Proceeds of Crime	352
Official Languages Innovation Program	122
Crossing Boundaries National Council	(25)
Other Adjustments:	
Employee Benefit Plans/Maternity/Severance	3,281
Adjustments – Children's Special Allowance	(2,576)
Transfers to/from other departments	2,387
Court awards	1,459
Crown asset disposal	482
Other adjustments	1,096
Total Authorities at year-end	3,975,151

Table 1 b) Authorities transferred to CBSA as a result of December 12, 2003 Announcement

The following table shows the relation between the Special Purpose Allotment (SPA) set up by CCRA for the period December 13, 2003, to March 31, 2004, and the estimated final authorities transferred to the CBSA as if they had been in existence effective April 1, 2003.

(in thousands of dollars)				
Transferred to CBSA	Actual Expenditures for the period April 1, 2003 to Dec. 12, 2003	Special Purpose Allotment set up for the period Dec. 13, 2003 to March 31, 2004	Estimate of corporate support and other elements that were not part of the original SPA	Final Authorities transferred to CBSA ¹
Three named units in Order in Council:				
Customs Branch (including subsequent adjustment for ITB)	(346,904)	(237,728)	(4,508)	(589,140)
Customs Branch – Canada Post handling fees	(7,162)	(2,101)	–	(9,263)
Customs Appeals	(8,714)	(5,057)	(704)	(14,475)
Customs Investigations	(4,256)	(2,554)	(149)	(6,959)
Also deemed to be entirely dedicated to Customs work:				
Laboratory and Special Services			(6,600)	(6,600)
Capital Projects			(23,349)	(23,349)
Negotiated portion of corporate support			(153,900)	(153,900)
Other:				
Maternity, Severance			(10,016)	(10,016)
Employee Benefit Plans			(96,662)	(96,662)
Laboratory Royalties – Respendable Revenue			(936)	(936)
Total	(367,036)	(247,440)	(296,824)	(911,300)

¹ Final Authorities do not include \$0.9M received from Transport Canada for the Crown Corporation Secretariat as this is not part of this SPA.

Table 1.1 Expenditure by Authority

The following table shows, by vote, the actual spending incurred in 2003-2004 by the CCRA. The first column displays the total expenditures as they will be reported in the Public Accounts. Estimated annual expenditures related to the CBSA and the Crown Corporation Secretariat are shown as transferred/received in the second column. The resulting amounts shown as Revised Total Spending are used throughout the CCRA Annual Report.

Expenditures by Authority (in thousands of dollars)			
Vote	2003-2004		
	Total Actual Spending	Total Actual Spending for authorities and responsibilities transferred/received as a result of December 12, 2003 (Entire fiscal year) ¹	Revised Total Spending
Canada Customs and Revenue Agency			
1 Operating expenditures	2,983,961	(688,270)	2,295,691
5 Capital expenditures	11,418	(11,418)	-
10 Contributions	119,927	-	119,927
(S) Minister of National Revenue – Salary and motor car allowance	69	-	69
(S) Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to section 60 of the CCRA Act ²	30,951	(8,052)	22,899
(S) Contributions to employee benefits plans	454,476	(96,589)	357,887
(S) Children's Special Allowance payments	147,424	-	147,424
(S) Spending of proceeds from the disposal of Surplus Crown Assets	482	-	482
(S) Court Awards	1,459	-	1,459
Total Agency	3,750,167	(804,329)	2,945,838

¹ See Table 1.1 a) for the relation between the estimated annual CBSA expenditures and the SPA set up for the period December 13, 2003 to March 31, 2004.

² The amount shown as transferred to CBSA represents the revenue collected by the Customs Branch at December 12, 2003 (\$7.1 million), as well as another \$0.9 million in royalties related to the Laboratory and Scientific Services.

Table 1.1 a) Expenditures Transferred to CBSA as a Result of December 12, 2003 Announcement

The following table shows the relation between the SPA set up by CCRA for the period December 13, 2003 to March 31, 2004 and the actual spending deemed to have been incurred in 2003-2004 by the CBSA.

(in thousands of dollars)			
Transferred to CBSA	Final Authorities transferred to CBSA (For SPA portion, see Table 1 b)	Estimated Actual Expenditures ¹	Variance
Three named units in Order in Council:			
Customs Branch (incl. Adj. for ITB)	(589,140)	(499,759)	(89,381)
Customs Branch – Canada Post Handling Fees	(9,263)	(8,613)	(650)
Customs Appeals	(14,475)	(13,219)	(1,256)
Customs Investigations	(6,959)	(7,275)	316
Also deemed to be entirely dedicated to Customs work:			
Laboratory & Special Services	(6,600)	(6,743)	143
Capital Projects	(23,349)	(11,418)	(11,931)
Negotiated Portion of Corporate Support	(153,900)	(151,222)	(2,678)
Other:			
Maternity, Severance	(10,016)	(10,016)	-
Employee Benefit Plans	(96,662)	(96,662)	-
Laboratory Royalties – Respendable Revenue	(936)		(936)
Total	(911,300)	(804,927)	(106,373)

¹ Actual expenditures do not include the amount of \$0.6M transferred from Transport Canada for the Crown Corporation Secretariat as this is not part of this SPA.

Table 1.2 Impact of December 12, 2003 Announcements

The following table shows, by vote, the estimated authorities and actual spending shown in Table 1 and 1.1 for CBSA (transferred out) and Transport Canada (received).

(in thousands of dollars)		2003-2004		
Vote	Funding transferred to/received from:	Total Estimated Authorities transferred or received	Total Actual Spending for Authorities transferred or received	FTE
To: CBSA				
1	Operating expenditures	(783,237)	(688,795)	(9,352)
5	Capital expenditures	(23,349)	(11,418)	
(S)	Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to section 60 of the <i>CCRA Act</i>	(8,052)	(8,052)	
(S)	Contributions to employee benefits plans	(96,662)	(96,662)	
		(911,300)	(804,927)	(9,352)
From: Transport Canada for the Crown Corporation Secretariat				
1	Operating expenditures	711	525	8
(S)	Contributions to employee benefits plans	127	73	
		838	598	8
Total Agency		(910,462)	(804,329)	(9,344)

Table 2 Comparison of Total Planned to Actual Spending

The following table shows the resource information by business lines, the full time equivalent (FTE) utilization, and the net cost of the program. The Main Estimates show the information as it was tabled in February 2003; Planned Spending reflects the estimated spending shown in the *2003-2004 Report on Plans and Priorities* for the entire CCRA. Revised authorities and spending reflect the estimated annual resources received or transferred as a result of the December 12, 2003 announcement.

Agency Planned versus Actual Spending by Business Line (in thousands of dollars)

Business Lines	FTE	Operating	Capital	Voted Grants & Contributions	Subtotal: Gross Voted Expenditures	Statutory Grants and Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Responsible Revenues ¹	Total Net Expenditures
Tax Services									
Main Estimates	30,466	1,921,613	—	137,208	2,058,821	—	2,058,821	103,018	1,955,803
Planned Spending	30,491	1,961,253	—	137,208	2,098,461	—	2,098,461	103,018	1,995,443
Revised Authorities	28,287	1,976,788	—	137,270	2,114,058	—	2,114,058	109,310	2,004,748
Revised Spending	28,012	1,910,481	—	137,270	2,047,751	—	2,047,751	109,310	1,938,441
Benefit Programs and Other Services									
Main Estimates	1,212	77,478	—	—	77,478	147,000	224,478	380	224,098
Planned Spending	1,212	77,578	—	—	77,578	147,000	224,578	380	224,198
Revised Authorities	1,046	98,452	—	—	98,452	147,424	245,876	380	245,496
Revised Spending	1,027	96,353	—	—	96,353	147,424	243,777	380	243,397
Appeals									
Main Estimates	1,410	100,674	—	—	100,674	—	100,674	8,436	92,238
Planned Spending	1,410	103,610	—	—	103,610	—	103,610	8,436	95,174
Revised Authorities	1,188	93,660	—	—	93,660	—	93,660	6,912	86,748
Revised Spending	1,138	90,244	—	—	90,244	—	90,244	6,912	83,332
Customs Services									
Main Estimates	7,291	553,599	23,349	—	576,948	—	576,948	—	576,948
Planned Spending	7,297	555,269	23,349	—	578,618	—	578,618	—	578,618
Revised Authorities	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Revised Spending	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Corporate Management and Direction									
Main Estimates	7,974	842,247	—	—	842,247	—	842,247	29,055	813,192
Planned Spending	7,976	838,729	—	—	838,729	—	838,729	29,055	809,674
Revised Authorities	8,875	757,842	—	—	757,842	—	757,842	30,145	727,697
Revised Spending	7,146	710,813	—	—	710,813	—	710,813	30,145	680,668
Total Main Estimates	48,353	3,495,611	23,349	137,208	3,656,168	147,000	3,803,168	140,889	3,662,279
Total Planned Spending	48,386	3,536,439	23,349	137,208	3,696,996	147,000	3,843,996	140,889	3,703,107
Total Revised Authorities	39,396	2,926,742	—	137,270	3,064,012	147,424	3,211,436	146,747	3,064,689
Total Revised Spending	37,323	2,807,891	—	137,270	2,945,161	147,424	3,092,585	146,747	2,945,838
Other Revenues and Expenditures									
Less: Non-Tax Revenues									
Responsible Revenue – Pursuant to the CCRA Act ²									
Revised Authorities									22,899
Revised Spending									22,899
Non-Responsible Revenue ³									
Revised Authorities									1,960,195
Revised Spending									1,960,195
Add: Cost of services received from other departments without charge ⁴									
Revised Authorities									448,956
Revised Spending									448,956
Net Cost of the Program									
Revised Authorities									1,530,551
Revised Spending									1,411,700

¹ Includes only Revenues Credited to the Vote (details in Table 4.2); does not include Responsible Revenue pursuant to Section 60 of the CCRA Act.

² Details Table 4.1.

³ Details Table 4.2.

⁴ Details Table 2.1.

Table 2.1 Cost of Services Received from other Departments Without Charge

(in thousands of dollars)	Actual Spending 2001-2002	Actual Spending 2002-2003	2003-2004		
			Planned Spending	Revised Authorities ¹	Revised Spending ¹
Accommodations provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	222,495	241,016	257,100	225,000	225,000
Employer's share of Public Service Insurance Premiums provided by Treasury Board Secretariat	169,465	187,134	181,400	152,739	152,739
Legal services provided by Justice Canada	65,072	69,362	65,100	64,183	64,183
Audit services by the Office of the Auditor General	4,000	4,089	4,000	3,706	3,706
Worker's Compensation Benefits coverage provided by Human Resources and Skills Development Canada	2,811	2,940	2,700	1,834	1,834
Payroll Services provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1,865	2,072		1,494	1,494
Total Services Received Without Charge	465,708	506,613	510,300	448,956	448,956

¹ Does not include the portion attributed to CBSA.

Table 3 Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending

This table provides an historical perspective on how Agency resources are used by business line. The last two columns show the impact of the December 12, 2003 announcements.

Historical Comparison of Agency Planned versus Actual Spending by Business Line (in thousands of dollars)						
Business Lines	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	2003-2004			
			Total Main Estimates	Total Planned Spending	Revised Authorities	Revised Total Spending
Tax Services	1,855,462	2,074,575	1,955,803	1,995,443	2,004,748	1,938,441
Benefit Programs and Other Services ¹	220,675	217,207	224,098	224,198	245,496	243,397
Appeals	75,052	93,531	92,238	95,174	86,748	83,332
Customs Services	560,189	660,680	576,948	578,618	—	—
Corporate Management and Direction	730,116	778,911	813,192	809,674	727,697	680,668
Total	3,441,494	3,824,904	3,662,279	3,703,107	3,064,689	2,945,838

¹ Includes Relief for Heating Expenses: \$42.2 million in 2001-2002, \$12.6 million in 2002-2003 and \$7.2 million in 2003-2004.

Table 3.1 Details of Spending by Object

(in thousands of dollars)	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	2003-2004			
			Main Estimates	Planned Spending	Revised Authorities	Revised Total Spending
Personnel						
Salaries and wages	2,259,535	2,495,115	2,387,538	2,421,292	2,128,950	2,010,150
Contributions to employee benefits plans	390,100	501,775	477,496	484,248	357,941	357,887
Sub-total	2,649,635	2,996,890	2,865,034	2,905,540	2,486,891	2,368,037
Goods and Services						
Transportation and communications	184,610	194,662	184,037	184,131	127,686	132,414
Information	6,583	6,031	6,563	6,566	4,029	4,179
Professional and special services	176,198	195,773	175,651	175,741	122,284	126,813
Rentals	12,032	14,418	11,995	12,001	7,249	7,518
Purchased repair and maintenance	79,045	84,234	78,800	78,840	70,349	72,955
Utilities, materials and supplies	62,611	55,460	62,417	62,449	31,802	32,981
Other subsidies and payments	42,923	22,559	710	710	5,905	7,175
Acquisition of machinery and equipment	110,748	130,094	110,404	110,461	70,547	73,162
Sub-total	674,750	703,231	630,577	630,899	439,851	457,197
Capital						
Acquisition of land, buildings, and works	24,882	23,840	23,349	23,349		
Transfer payments						
Grants (statutory payments)	125,026	134,498	147,000	147,000	147,424	147,424
Contributions	108,125	109,307	137,208	137,208	137,270	119,927
Sub-total	233,151	243,805	284,208	284,208	284,694	267,351
Gross expenditures	3,582,418	3,967,766	3,803,168	3,843,996	3,211,436	3,092,585
Less: Revenue credited to the vote	(140,924)	(142,862)	(140,889)	(140,889)	(146,747)	(146,747)
Net Expenditures	3,441,494	3,824,904	3,662,279	3,703,107	3,064,689	2,945,838

Table 4 Non-Tax Revenue

The CCRA is responsible for collecting tax revenue as described earlier in the Audited Financial Statements – Administered Activities. The CCRA is also responsible for collecting non-tax revenue, similar to other government departments and agencies. These are detailed below, divided between spendable and non-spendable.

In Tables 4.1 and 4.2., the last two columns reflect the impact of the December 12, 2003 announcement. Revenue generated by the Customs Branch is reported in the CBSA departmental performance report, including the spendable revenue pursuant to the *CCRA Act* up until December 12, 2003.

Table 4.1 Spendable Non-Tax Revenue

(in thousands of dollars)			2003-2004		
Business Line	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	Planned Revenues	Revised Authorities	Revised Actual
Tax Services	112,066	116,530	119,028	124,878	124,878
Benefit Programs and Other Services	2,589	4,182	7,679	6,068	6,068
Appeals	6,394	6,352	8,436	6,912	6,912
Customs Services	8,134	12,392	8,181		
Corporate Management and Direction	42,697	40,772	31,641	32,270	32,270
Total	171,880	180,228	174,965	170,128	170,128
Detail of Spendable Non-Tax Revenue					
Pursuant to the CCRA Act					
Refunds of previous year's expenditures	2,979	4,600	922	1,434	1,434
Sales of goods and services					
Rights and privileges					
Brokers licence fees	378	384	397	–	–
Customs warehouse fees	1,249	1,176	1,200	–	–
Other	241	677	200	–	–
Service of a regulatory nature					
Ruling fees	2,186	1,837	2,100	2,097	2,097
Canada /United States Border Programs		1,791	–	–	–
Other	1,133	1,288	4,776	101	101
Services of a non-regulatory nature					
Administration of provincial programs	21,519	23,555	21,606	19,823	19,823
Special services fees	1,761	1,736	2,117	–	–
Others	585	1,457	2,444	1,375	1,375
Sales of goods and Information Products			66	80	80
Other fees and charges	36	27	40	43	43
Sub-total	32,067	38,528	35,868	24,953	24,953
Less: Amounts recovered on behalf of OGDs	1,111	1,162	1,792	2,054	2,054
Total Spendable Revenue Pursuant to Section 60 of the CCRA Act (cash receipts)¹	30,956	37,366	34,076	22,899	22,899
Proceeds from the disposal of surplus Crown assets²				482	482
Revenues credited to Vote 1					
CPP administration work	62,680	64,929	63,676	68,814	68,814
EI administration work	78,244	77,933	77,213	77,933	77,933
Total Revenues credited to Vote 1	140,924	142,862	140,889	146,747	146,747
Total Spendable Revenue	171,880	180,228	174,965	170,128	170,128

¹ Based on a full cash accounting method.

² In previous years, Proceeds from the disposal of crown assets were reported in non-spendable revenue.

Table 4.2: Non Responsible Non-Tax Revenue

(in thousands of dollars)			2003-2004		
Business Line	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003 ¹	Planned Revenues ²	Revised Authorities	Revised Actual
Tax Services	152,325	1,788,850	155,929	1,948,137	1,948,137
Benefit Programs and Other Services	69	64	60	67	67
Appeals	4,774	4,342	4,061	5,252	5,252
Customs Services	14,028	15,516	8,754		
Corporate Management and Direction	8,449	7,707	6,188	6,739	6,739
Total	179,644	1,816,479	174,992	1,960,195	1,960,195
Details of Non-Responsible Non-Tax Revenue					
Refunds of previous year's expenditures					
Adjustments to previous year's payables	1,594	3,865	102	1,775	1,775
Sales of goods and services					
Rights and privileges					
Duty free shops	5,531	826			
Public building and property rental					
Lease and use of public property	645	637	665	497	497
Services of a regulatory nature					
Other	18	9	416	14	14
Service of a non-regulatory nature					
Administration of provincial programs				70	70
Special service fees				37	37
Other fees and charges					
Recovery of employee benefits	25,512	24,056	23,044	25,921	25,921
Deferred revenues		88		(81)	(81)
Other	286	396	292	3,564	3,564
Proceeds from the disposal of surplus Crown assets ³	327	588	337		
Miscellaneous					
Interest and penalties earned on revenues					
Personal Income Tax		1,594,806		1,842,402	1,842,402
Corporations		734,632		826,133	826,133
GST/HST, Customs Import Duties, Excise and Air Travellers					
Security Charge	179,360	415,812	184,793	189,364	189,364
Interest paid on refunds					
Personal Income Tax		(111,652)		(85,559)	(85,559)
Corporations		(846,019)		(804,433)	(804,433)
GST/HST, Customs Import Duties, Excise and Air Travellers					
Security Charge	(53,801)	(28,179)	(55,427)	(49,239)	(49,239)
Other					
Court fines	8,566	9,340	8,824	8,677	8,677
Investigations seizures	813	5,538	838	-	-
Port seizures	7,684	9,152	7,916	-	-
Administration charge dishonored payment instrument		2,721		2,951	2,951
Interest earned on non-tax revenue - other	11	11		17	17
Miscellaneous		(192)		(2,244)	(2,244)
Other	3,028	44	3,120	329	329
Sale of goods and information products					
Sale of unclaimed goods, seals, etc.	70		72		
Total Non-Responsible Non-Tax Revenue	179,644	1,816,479	174,992	1,960,195	1,960,195

¹ Restated from the 2002-2003 Annual Report amount of \$30.4 million to include interest, penalties and other amounts to align with the Public Accounts presentation of information.

² As shown in the 2003-2004 Report on Plans and Priorities.

³ In 2003-2004, this item is shown in responsible revenue.

Table 5 Statutory Payments

Statutory Payments by Business Line (in thousands of dollars)						
Business Line	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	2003-2004			
			Main Estimates	Planned Spending	Revised Authorities	Total Actual Spending
Benefit Programs and Other Services	125,026	134,498	147,000	147,000	147,424	147,424
Total Statutory Payments¹	125,026	134,498	147,000	147,000	147,424	147,424

¹ These amounts represent payments made from the Children's Special Allowance Statutory Vote.

Table 6 Transfer Payments

Transfer Payments by Program/Business Line (in thousands of dollars)						
Business Line	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	2003-2004			
			Main Estimates	Planned Spending	Revised Authorities	Total Actual Spending
Contributions						
Tax Services	108,125	109,307	137,208	137,208	137,270	119,927
Total Transfer Payments¹	108,125	109,307	137,208	137,208	137,270	119,927

¹ These amounts represent contributions to the Province of Quebec in respect of the joint administration costs of federal and provincial sales taxes from the Vote 10 – Contributions.

Table 7 Resource Requirements by Functional Organization and Business Line

This table provides a comparison of Main Estimates, Planned Spending and Revised Authorities to Revised Spending by Organization and Business Line. For an explanation of the numbers prior to and after the December 12, 2003 announcement, see the introduction to Table 2.

Organization	Business Lines (in thousands of dollars)					
	Tax Services	Benefit Programs and Other Services	Appeals	Customs Services	Corporate Management and Direction	Organization Total
Executive Office						
Main Estimates	-	-	-	-	5,336	5,336
Planned Spending	-	-	-	-	5,417	5,417
Revised Authorities	-	-	-	-	6,040	6,040
Revised Spending	-	-	-	-	5,174	5,174
AC, Policy and Planning Branch						
Main Estimates	204,635	4,238	-	-	3,740	212,613
Planned Spending	206,786	4,238	-	-	3,752	214,776
Revised Authorities	213,756	5,926	-	-	1,481	221,163
Revised Spending	193,623	5,531	-	-	1,725	200,879
AC, Assessment and Collections Branch						
Main Estimates	888,104	203,844	-	-	-	1,091,948
Planned Spending	888,398	203,944	-	-	-	1,092,342
Revised Authorities	971,582	227,084	-	-	-	1,198,666
Revised Spending	961,698	225,380	-	-	-	1,187,078
AC, Customs Branch						
Main Estimates	-	-	-	532,131	-	532,131
Planned Spending	-	-	-	533,801	-	533,801
Revised Authorities	-	-	-	-	-	-
Revised Spending	-	-	-	-	-	-
AC, Compliance Programs Branch						
Main Estimates	762,158	-	-	-	-	762,158
Planned Spending	798,638	-	-	-	-	798,638
Revised Authorities	783,104	-	-	-	-	783,104
Revised Spending	749,060	-	-	-	-	749,060
AC, Appeals Branch						
Main Estimates	-	-	100,872	-	-	100,872
Planned Spending	-	-	103,795	-	-	103,795
Revised Authorities	-	-	93,452	-	-	93,452
Revised Spending	-	-	90,035	-	-	90,035
ACs, Regional Operations						
Main Estimates	37,632	-	-	-	-	37,632
Planned Spending	38,059	-	-	-	-	38,059
Revised Authorities	36,029	-	-	-	-	36,029
Revised Spending	31,338	-	-	-	-	31,338
AC, Public Affairs						
Main Estimates	30,567	-	-	-	-	30,567
Planned Spending	30,655	-	-	-	-	30,655
Revised Authorities	44,578	-	-	-	-	44,578
Revised Spending	43,862	-	-	-	-	43,862
DG, Corporate Audit and Evaluation						
Main Estimates	-	-	-	-	12,373	12,373
Planned Spending	-	-	-	-	12,450	12,450
Revised Authorities	-	-	-	-	10,843	10,843
Revised Spending	-	-	-	-	10,744	10,744
AC, Finance and Administration Branch						
Main Estimates	89,988	344	-	23,676	291,005	405,013
Planned Spending	90,037	-	-	23,676	293,715	407,428
Revised Authorities	41,181	-	-	-	240,465	281,646
Revised Spending	44,342	-	-	-	213,463	257,805
AC, Human Resources Branch						
Main Estimates	-	-	-	-	162,880	162,880
Planned Spending	-	-	-	-	163,533	163,533
Revised Authorities	-	-	-	-	147,920	147,920
Revised Spending	-	-	-	-	130,637	130,637
AC, Information and Technology Branch						
Main Estimates	50,466	13,050	235	12,383	246,044	322,178
Planned Spending	50,466	13,050	235	12,383	258,535	334,669
Revised Authorities	-	-	-	-	404,842	404,842
Revised Spending	-	-	-	-	395,018	395,018
Corporate Account						
Main Estimates	(4,729)	3,002	(433)	8,758	120,869	127,467
Planned Spending	(4,578)	3,346	(420)	8,758	101,327	108,433
Revised Authorities	23,828	12,866	208	-	(53,749)	(16,847)
Revised Spending	23,828	12,866	208	-	(45,947)	(9,045)
Revenues Credited to the Vote						
Main Estimates	(103,018)	(380)	(8,436)	-	(29,055)	(140,889)
Planned Spending	(103,018)	(380)	(8,436)	-	(29,055)	(140,889)
Revised Authorities	(109,310)	(380)	(6,912)	-	(30,145)	(146,747)
Revised Spending	(109,310)	(380)	(6,912)	-	(30,145)	(146,747)
Total Main Estimates	1,955,803	224,098	92,238	576,948	813,192	3,662,279
Total Planned Spending	1,995,443	224,198	95,174	578,618	809,674	3,703,107
Total Revised Authorities	2,004,748	245,496	86,748	-	727,697	3,064,689
Total Revised Spending	1,938,441	243,397	83,331	-	680,669	2,945,838

Table 8 Projects

Table 8.1 Projects – Investment Plan

The following table shows the detail of the Investment Plan by business line. Actual expenditures reported for 2001-2002 and 2002-2003 include the Customs Branch; 2003-2004 planned and actual spending do not include the estimated annual resources for the CBSA.

Investment Expenditure Summary (in thousands of dollars)							
Investment Plan Initiative / Functional Business Line	Function	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	2003-2004 Revised			
				Planned FTEs	Planned Spending	Actual FTEs	Actual Spending
Tax Services							
GOL Phase 1	A&C	12,882	2,118				
GOL Round 3	A&C		13,162	155	16,956	132	15,067
Integrated Revenue Collections	A&C	326	1,551	27	4,964	27	4,630
T1 Matching Redesign	A&C	665	1,219	5	346	5	346
T3 Automation	A&C	986	508				
Call Centre Enhancements	A&C		155	8	2,175	5	214
Business Services Investment Envelope	A&C						
OLAS / OLP	A&C	12,105	14,978	77	5,586	66	4,836
Business Number Registry	A&C		1,902	16	1,068	16	1,068
GST/HST Redesign	A&C		7,404	312	27,686	276	25,187
T2 Development	A&C		1,833	15	324	12	144
Information Returns Redesign	A&C	1,255		6	963	6	963
Debit Cards (TSO)	A&C		906	11	405	11	405
E-file Modernization	A&C		3,406		1,540		1,540
Remittance Image Archiving & Retrieval	A&C			6	2,500	6	2,500
Business Integration and System Support	CPB		1,941	64	6,159	60	2,477
Subtotal – Tax Services		26,964	52,338	702	70,672	622	59,377
Appeals							
Fairness System Review	Appeals	240	104	14	1,200		135
Subtotal – Appeals		240	104	14	1,200	–	135
Customs							
Customs Action Plan	Customs	20,800	28,700				
G11 Replacement	Customs		500				
Public Security Envelope(Nexus,EPPS)	Customs		8,200				
Subtotal – Customs		20,800	37,400	–	–	–	–
Corporate Management and Direction							
Activity Based Costing (ABC)	F&A	270	300	1	360	1	360
Administrative Reform and Renewal (ARR)	F&A	3,540	5,700	20	6,926	17	1,734
Balanced Scorecard	F&A	2,903	6,638	71	6,274	39	3,487
FIS (including additional)	F&A	5,664	8,490	38	4,584	24	2,923
Horizontal Review	F&A		100	8	1,000	8	1,000
Agency Classification Standard (ACS)	HR	613	570	18	1,744	18	782
HR Resourcing	HR	2,374	1,800	24	1,740	16	1,386
Pay Compensation Services	HR			67	12,006	18	7,005
HR Operational Tracking (Corporate							
Administrative System (CAS) Org Position	HR		536	28	2,032	23	1,632
Mgt)							
CAS Stabilization	ITB	1,400	2,500				
CAS Upgrade	ITB	3,450	1,650				
Business Intelligence BI/DS	ITB		3,208	27	2,040	27	2,017
IT Infrastructure Envelope (SAI, E-Comm, DCR)	ITB						
Data Centre Recoverability	ITB	2,011	6,612	53	13,518	53	12,068
E-Comm Infrastructure	ITB		712	29	14,725	29	11,825
Service Availability	ITB	5,884	8,799	35	8,600	35	8,600
Subtotal – Corporate Management and Direction		28,109	47,615	419	75,549	308	54,819
Total all Business Lines		76,113	137,457	1,135	147,421	930	114,331
Amount Carried forward to 04/05						205	33,090

Table 8.2: Projects – Capital Facilities

Capital Facilities resources have been transferred to the CBSA as a result of the December 12, 2003 announcement. The table detailing capital projects can be found in the CBSA performance report.

Table 8.3: Projects – Asset Management Plan

The following table details the Asset Management Plan by asset class. Actual expenditures for 2001-2002 and 2002-2003 include the Customs Branch. Planned and actual spending for 2003-2004 do not include the estimated annual resources for the CBSA.

Asset Management Plan (in thousands of dollars)				
Asset Class	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	2003-2004 Revised	
			Planned Spending	Actual Spending
Real Property Capital	24,045	23,840		
Real Property O&M	26,745	21,787	27,483	26,983
Vehicles	4,031	1,702	180	180
Contraband	345	3,060		
Laboratory	292	845		
Customs Personal Alarm Security System (PASS)	1,615	1,556		
IT Infrastructure	62,987	109,323	81,288	76,188
IT End User	10,350	23,762	19,090	8,779
Other initiatives	1,200	1,200	677	
Total	131,610	187,075	128,718	112,130

This *Performance Report* is identical in content to the Canada Customs and Revenue Agency's *2003-2004 Annual Report*. The Minister of National Revenue tables the CCRA's *Annual Report* in Parliament pursuant to the requirements of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*. The *Performance Report* and the CCRA's *Annual Report* contain the same comprehensive performance information and an assessment by the Auditor General of Canada of the fairness and reliability of that information, as well as the opinion of the Auditor General of Canada on the CCRA's financial statements. For more information on the CCRA's *Annual Report*, visit the CCRA's Web site at www.cra.gc.ca, or write to Director, Reporting and Performance, Policy and Planning Branch, Canada Customs and Revenue Agency, 555 MacKenzie Avenue, Ottawa, Canada K1A 0L5.

Le présent *Rapport sur le rendement* est identique au 2003-2004 *Rapport annuel* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Le ministre du Revenu national dépose le *Rapport annuel* de l'ADRC au Parlement selon les exigences de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Le *Rapport sur le rendement* et le *Rapport annuel* de l'ADRC contiennent les mêmes renseignements détaillés et une évaluation du vérificateur général du Canada sur la justesse et la fiabilité de ces renseignements, ainsi que l'avis du vérificateur général du Canada sur les états financiers de l'ADRC. Pour obtenir d'autres renseignements sur le *Rapport annuel* de l'ADRC, visitez le Web à l'adresse www.adrc.gc.ca, ou écrivez au directeur, Division de la régie et de la responsabilisation de l'entreprise, Direction générale de la politique et de la planification, Agence des douanes et du revenu du Canada, 555 avenue Mackenzie, Ottawa, Canada K1A 0L5.

Tableau 8.2 Projets de capital principal

La responsabilité des projets de capital principal a été transférée à l'Agence des services frontaliers du Canada suite à l'annonce du 12 décembre 2003. Les détails se rapportant à ces projets se retrouveront dans le rapport de l'ASFC.

Tableau 8.3 Plan de gestion des biens

Ce tableau démontre le Plan de gestion des biens par classe d'actifs. Les dépenses réelles rapportées pour 2001-2002 et 2002-2003 incluent les Services des douanes; les dépenses prévues et les dépenses réelles de 2003-2004 n'incluent pas les ressources annuelles estimatives affectées à l'Agence des services frontaliers du Canada.

Plan de gestion des biens (en milliers de dollars)

Classe d'actifs		Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	2003-2004 Révisé	
				Dépenses prévues	Dépenses réelles
Projets de capital principal de la Gestion des installations					
Projets de capital principal de la Gestion des installations		24 045	23 840		
L'exploitation et l'entretien de la Gestion des installations		26 745	21 787	27 483	26 983
Véhicules		4 031	1 702	180	
Contrebande		345	3 060		
Laboratoire		292	845		
Système d'alarme et de sécurité personnelle		1 615	1 556		
Infrastructure de la TI		62 987	109 323	81 288	76 188
Équipements informatiques individuels		10 350	23 762	19 090	8 779
Autres initiatives		1 200	1 200	677	
Total		131 610	187 075	128 718	112 130

Tableau 8 Projets

Tableau 8.1 Projets – Plan d'investissement

Ce tableau détaille le plan d'investissement par secteur d'activité. Les dépenses réelles rapportées pour 2001-2002 et 2002-2003 incluent la direction générale des Douanes; les dépenses prévues et les dépenses réelles de 2003-2004 n'incluent pas les ressources annuelles estimatives affectées à l'Agence des services frontaliers du Canada.

Sommaire des dépenses d'investissement (en milliers de dollars)

Initiative du Plan d'investissement / Secteur d'activité fonctionnel / Fonction	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	2003-2004		
			ETP prévus	Dépenses prévues	ETP réels
Services fiscaux					Dépenses réelles
Gouvernement en direct – Phase 1	12 882	2 118	155	16 956	132
Gouvernement en direct – Phase 3	13 162	1 551	27	4 964	27
Recouvrements intégrés des revenus	326	1 219	5	346	5
Restructuration du rapprochement T1	665	1 551			
Automatisation T3	986	508			
Améliorations des centres d'appels	155	155	8	2 175	5
Enveloppe de la suite pour l'entreprise	12 105	14 978	77	5 586	66
Registre du numéro d'entreprise	1 902	1 902	16	1 068	16
Projet des autres levées					
CeTr					
Ré-ingénierie de la TPS/TVH	7 404	7 404	312	27 686	276
Développement T2	1 833	1 833	15	324	12
Ré-ingénierie des déclarations des renseignements	1 255	906	6	963	6
Cartes de débit (Bureaux des services fiscaux)	906	3 406	11	1 540	11
Service d'imagerie, d'archivage et d'enquête des remises			6	2 500	6
Système intégré de soutien des infrastructures d'entreprise	1 941	64	64	6 159	60
DGPO					
Total partiel – Services fiscaux	26 964	52 338	702	70 672	622
Appels					
Examen du système d'équité	240	104	14	1 200	135
Appels					
Total partiel – Appels	240	104	14	1 200	135
Services des douanes					
Plan d'action des douanes	20 800	28 700			
Remplacement G11	500				
Enveloppe de la sécurité publique (Nexus / Système de traitement accéléré des passagers)	8 200				
Douanes					
Douanes					
Total partiel – Services des douanes	20 800	37 400	-	-	-
Gestion et orientation de l'entreprise					
Comptabilité par activités (CPA)	270	300	1	360	1
Réforme et renouvellement administratifs (RRA)	3 540	5 700	20	6 926	17
Fiche d'évaluation équilibrée	2 903	6 638	71	6 274	39
Stratégie d'information financière	5 664	8 490	38	4 584	24
Examens horizontaux	100	100	8	1 000	8
Norme de classification de l'Agence (NCA)	613	570	18	1 744	18
Affectation des ressources – RH	2 374	1 800	24	1 740	16
Service de prestation de la rémunération	1 800	1 800	67	12 006	18
Gestion des positions des RH dans l'organisation	536		28	2 032	23
Stabilisation des systèmes administratifs d'entreprise (SAE)	2 500				
Mise à jour des SAE	3 450	1 650			
Renseignement à l'entreprise / Aide à la décision (RE/AD)	3 208	3 208	27	2 040	27
Enveloppe de l'infrastructure de la TI	2 011	6 612	53	13 518	53
Recupération des centres de données	712	712	29	14 725	29
Infrastructure du commerce électronique	5 884	8 799	35	8 600	35
Disponibilité du service	DGI				
Total partiel – Gestion et orientation de l'entreprise	28 109	47 615	419	75 549	308
de l'entreprise					
Total des secteurs d'activité	76 113	137 457	1 135	147 421	930
Montant reporté à 2004-2005			205		33 090

Tableau 7 Besoins en ressources par organisation fonctionnelle et secteur d'activité

Ce tableau fournit une comparaison du Budget principal des dépenses, des dépenses prévues et des autorisations révisées par organisation fonctionnelle et secteur d'activité. Voir la note d'introduction au Tableau 2 pour plus d'information sur les montants révisés.

Organisation	Services fiscaux	Programmes de prestation et autres services	Appels	Services des douanes	Gestion et orientation de l'entreprise	Total de l'organisation
Bureau de direction						
Budget principal des dépenses	5 336	—	—	—	5 336	5 336
Dépenses prévues	5 417	—	—	—	6 040	6 040
Autorisations révisées	—	—	—	—	—	—
Dépenses révisées	—	—	—	—	—	—
SC, Direction générale de la politique et de la planification						
Budget principal des dépenses	204 635	4 238	—	—	3 740	212 613
Dépenses prévues	206 786	4 238	—	—	3 752	214 776
Autorisations révisées	213 756	5 926	—	—	1 481	221 163
Dépenses révisées	193 623	5 531	—	—	1 225	200 879
SC, Direction générale des cotisations et des recouvrements						
Budget principal des dépenses	888 104	203 844	—	—	—	1 091 948
Dépenses prévues	888 398	203 944	—	—	—	1 092 342
Autorisations révisées	971 582	227 084	—	—	—	1 198 666
Dépenses révisées	961 698	225 380	—	—	—	1 187 078
SC, Direction générale des douanes						
Budget principal des dépenses	—	—	—	532 131	—	532 131
Dépenses prévues	—	—	—	533 801	—	533 801
Autorisations révisées	—	—	—	—	—	—
Dépenses révisées	—	—	—	—	—	—
SC, Direction générale des programmes d'observation						
Budget principal des dépenses	762 158	—	—	—	—	762 158
Dépenses prévues	798 638	—	—	—	—	798 638
Autorisations révisées	783 104	—	—	—	—	783 104
Dépenses révisées	749 060	—	—	—	—	749 060
SC, Direction générale des appels						
Budget principal des dépenses	—	—	100 872	—	—	100 872
Dépenses prévues	—	—	103 795	—	—	103 795
Autorisations révisées	—	—	93 452	—	—	93 452
Dépenses révisées	—	—	90 035	—	—	90 035
SC, Opérations régionales						
Budget principal des dépenses	37 632	—	—	—	—	37 632
Dépenses prévues	38 059	—	—	—	—	38 059
Autorisations révisées	36 029	—	—	—	—	36 029
Dépenses révisées	31 338	—	—	—	—	31 338
SC, Direction générale des affaires publiques						
Budget principal des dépenses	30 567	—	—	—	—	30 567
Dépenses prévues	30 655	—	—	—	—	30 655
Autorisations révisées	44 578	—	—	—	—	44 578
Dépenses révisées	43 862	—	—	—	—	43 862
DG, Vérification et évaluation de l'entreprise						
Budget principal des dépenses	—	—	—	—	—	—
Dépenses prévues	—	—	—	—	—	—
Autorisations révisées	—	—	—	—	—	—
Dépenses révisées	—	—	—	—	—	—
SC, Direction générale des finances et de l'administration						
Budget principal des dépenses	89 988	344	—	—	—	90 332
Dépenses prévues	90 037	—	—	—	—	90 037
Autorisations révisées	41 181	—	—	—	—	41 181
Dépenses révisées	44 342	—	—	—	—	44 342
SC, Direction générale des ressources humaines						
Budget principal des dépenses	—	—	—	—	—	—
Dépenses prévues	—	—	—	—	—	—
Autorisations révisées	—	—	—	—	—	—
Dépenses révisées	—	—	—	—	—	—
SC, Direction générale de l'information						
Budget principal des dépenses	50 466	13 050	—	—	—	63 516
Dépenses prévues	50 466	13 050	—	—	—	63 516
Autorisations révisées	—	—	—	—	—	—
Dépenses révisées	—	—	—	—	—	—
Compte de l'entreprise						
Budget principal des dépenses	(4 729)	3 002	(433)	—	—	120 869
Dépenses prévues	(4 578)	3 466	(420)	—	—	101 327
Autorisations révisées	22 828	12 866	208	—	—	122 467
Dépenses révisées	23 828	12 866	208	—	—	122 467
Recettes à valeur sur le Crédit 1						
Budget principal des dépenses	(103 018)	(380)	(8 436)	—	—	(111 834)
Dépenses prévues	(103 018)	(380)	(8 436)	—	—	(111 834)
Autorisations révisées	(109 310)	(380)	(6 912)	—	—	(116 847)
Dépenses révisées	(109 310)	(380)	(6 912)	—	—	(116 847)
Total du budget principal des dépenses	1 955 803	224 098	92 238	83 331	576 948	2 945 838
Total des autorisations révisées	2 004 748	243 397	95 174	86 748	578 618	3 009 674
Total des dépenses prévues	1 955 443	224 198	95 174	86 748	578 618	3 009 674
Total des dépenses révisées	1 955 443	224 198	95 174	86 748	578 618	3 009 674

Tableau 5 Paiements législatifs

Paiements législatifs par secteur d'activité (en milliers de dollars)					
Secteur d'activité	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Budget principal des dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Total des dépenses réelles
Programmes de prestations et autres services	125 026	134 498	147 000	147 000	147 424
Total des paiements législatifs¹	125 026	134 498	147 000	147 000	147 424

¹ Ces montants représentent les versements faits à partir du crédit législatif des allocations spéciales pour enfants.

Tableau 6 Paiements de transfert

Résumé des paiements de transfert par programme/secteur d'activité (en milliers de dollars)					
Secteur d'activité	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Budget principal des dépenses prévues	Autorisations révisées	Total des dépenses réelles
Contributions	108 125	109 307	137 208	137 270	119 927
Services fiscaux	108 125	109 307	137 208	137 270	119 927
Total des paiements de transfert¹	108 125	109 307	137 208	137 270	119 927

¹ Ces montants représentent les contributions versées à la province de Québec au titre de l'administration commune des taxes de vente fédérale et provinciale à partir du Crédit 10 – Contributions.

Tableau 4.2 Recettes non-fiscales non-disponibles

(en milliers de dollars)			
Secteurs d'activité			
Recettes réelles 2001-2002	Recettes réelles 2002-2003 ¹	Total des recettes réelles	Total des recettes révisées
Services fiscaux	152 325	1 788 850	1 55 929
Programmes de prestations et autres services	69	64	67
Appels	4 774	4 342	5 252
Services des douanes	14 028	15 516	8 754
Gestion et orientation de l'entreprise	8 449	7 707	6 188
Total	179 644	1 816 479	1 74 992
Détail des recettes non-fiscales non-disponibles			
Recouvrement des dépenses d'exercice antérieur	1 594	3 865	1 02
Redressements des créanciers de l'exercice précédent			1 775
Ventes des produits et services			
Droits et privilèges			
Boutiques hors taxes	5 531	826	
Édifices publics et location de biens			
Location et utilisation de biens publics	645	637	665
Services de nature réglementaire			497
Divers	18	9	416
Services de nature non-réglementaire			14
Frais administratifs des programmes provinciaux			70
Frais de services spéciaux			37
Autres frais et droits			
Recouvrement d'avantages sociaux des employés	25 512	24 056	23 044
Revenus reportés		88	(81)
Divers	286	396	292
Produits de la disposition de biens excédentaires de la Couronne ³	327	588	337
Autres frais			
Intérêts et pénalités			
Impôt sur le revenu des particuliers	1 594 806	734 632	1 842 402
Impôt sur le revenu des sociétés			826 133
Taxe sur les produits et services (TPS)/Taxe de vente harmonisée	179 360	415 812	189 364
Intérêts payés sur les remboursements			
Impôt sur le revenu des particuliers	(1 11 652)	(85 559)	(85 559)
Impôt sur le revenu des sociétés	(846 019)	(804 433)	(804 433)
Taxe sur les produits et services (TPS)/Taxe de vente harmonisée	(53 801)	(28 179)	(49 239)
Divers			
Amendes imposées par le tribunal	8 566	9 340	8 824
Saisies des services d'enquête	813	5 538	838
Saisies aux ports	7 684	9 152	7 916
Frais d'administration pour titres non payés	2 721	2 721	2 951
Intérêts sur les recettes non-fiscales – autres	11	11	17
Divers	3 028	44	329
Autres			
Vente de produits de base et d'information			
Vente de produits non réclamés, sceaux etc.	70		72
Total des recettes non-fiscales non-disponibles	1 79 644	1 816 479	1 74 992
			1 960 195

¹ Après redressement du montant de 30,4 millions de dollars qui apparaît au Rapport annuel de 2002-2003 pour y inclure les intérêts, pénalités et autres conformément aux Comptes publics du Canada.

² Telles qu'elles figurent dans le Rapport sur les plans et priorités de 2003-2004.

³ En 2003-2004, cet item apparaît sous les recettes disponibles.

Tableau 4 Recettes non-fiscales

L'ADRC a la responsabilité de percevoir les recettes fiscales; celles-ci sont décrites plus tôt dans les États financiers vérifiés – Activités administrées. L'ADRC a également la responsabilité de percevoir les recettes non-fiscales tout comme les autres ministères et agences gouvernementaux; celles-ci sont décrites ci-dessous regroupées selon qu'elles soient disponibles ou non-disponibles.

Dans les Tableaux 4.1 et 4.2, les deux dernières colonnes de droite reflètent l'impact sur les recettes des annonces du 12 décembre 2003. Les recettes engendrées par la Direction générale des douanes en 2003-2004 sont rapportées dans le rapport sur le rendement 2003. L'ASFC, incluant les recettes disponibles en vertu de la *Loi de l'ADRC* qui ont été perçues entre le 1^{er} avril et le 12 décembre 2003.

Tableau 4.1 Recettes non-fiscales disponibles

(en milliers de dollars)			
Secteurs d'activité			
Recettes réelles 2001-2002	Recettes réelles 2002-2003	Recettes prévues	Recettes autorisations révisées
Services fiscaux			
112 066	116 530	119 028	124 878
Programmes de prestations et autres services			
2 589	4 182	7 679	6 068
6 394	6 352	8 436	6 912
8 134	12 392	8 181	6 912
42 697	40 772	31 641	32 270
171 880	180 228	174 965	170 128
Détail des recettes non-fiscales disponibles			
2 979	4 600	922	1 434
Remboursements des dépenses de l'année antérieure			
Ventes des produits et services			
Droits et privilèges			
378	384	397	—
1 249	1 176	1 200	—
241	677	200	—
Services de nature réglementaire			
Droits reliés aux décisions			
2 186	1 837	2 100	2 097
Programmes à la frontière Canada / États-Unis			
1 133	1 288	4 776	101
Autres			
21 519	23 555	21 606	19 823
Administration des programmes provinciaux			
1 761	1 736	2 117	—
585	1 457	2 444	1 375
Autres			
Vente de produits de base et d'information			
36	27	40	43
32 067	38 528	35 868	24 953
1 111	1 162	1 792	2 054
Total des recettes disponibles en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'ADRC			
30 956	37 366	34 076	22 899
Produits de la disposition de biens excédentaires de la Couronne ²			
(rentées de fonds) ¹			
62 680	64 929	63 676	68 814
Administration du Régime de pensions du Canada			
78 244	77 933	77 213	77 933
140 924	142 862	140 889	146 747
Total des recettes à valoir sur le crédit 1			
171 880	180 228	174 965	170 128
Total des recettes disponibles			

¹ D'après la méthode de comptabilité de caisse.

² Dans les années antérieures les Produits de la disposition de biens excédentaires de la Couronne apparaissent sous les recettes non-disponibles.

Tableau 2.1 Coût des services fournis par d'autres ministères sans frais

(en milliers de dollars)			
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Dépenses autorisées ¹ révisées ¹
2001-2002	2002-2003		
Installations fournies par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)			
222 495	241 016	257 100	225 000
Part de l'employeur des cotisations aux régimes d'assurance de la fonction publique acquittée par le Secrétaire du Conseil du Trésor			
169 465	187 134	181 400	152 739
Services juridiques fournis par le ministère de la Justice			
65 072	69 362	65 100	64 183
Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général			
4 000	4 089	4 000	3 706
Indemnités des accidents du travail fournies par Ressources humaines et Développement des compétences Canada			
2 811	2 940	2 700	1 834
Services liés à la paie fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)			
1 865	2 072		1 494
Coût total des services fournis par d'autres ministères sans frais			
465 708	506 613	510 300	448 956
448 956			

¹ La portion attribuée à l'ASFC n'est pas incluse.

Tableau 2 Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Ce tableau indique l'utilisation des ressources par secteur d'activité; on y voit aussi l'utilisation des équivalents temps plein (ETP) de même que le coût net du programme. Le budget principal des dépenses reflète l'information déposée en février 2003; et les dépenses prévues reflètent les dépenses estimatives figurant dans le rapport sur les plans et priorités de 2003-2004 pour l'ADRC au complet. Les autorisations révisées et les dépenses reflètent les ressources annuelles estimatives reçues ou transférées comme suite à l'annonce du 12 décembre 2003.

Dépenses prévues de l'Agence par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activités (en milliers de dollars)											
Services fiscaux											
Budget principal des dépenses	30 466	1 921 613	137 208	2 058 821	2 058 821	2 047 751	147 000	224 478	380	224 098	1 955 803
Dépenses prévues	30 491	1 961 253	137 208	2 098 461	2 098 461	2 114 058	147 000	224 578	380	224 198	1 995 443
Autorisations révisées	28 287	1 976 788	137 270	2 114 058	2 114 058	2 047 751	147 424	224 578	380	224 098	1 938 441
Programmes de prestations et autres services											
Budget principal des dépenses	1 212	77 478	-	77 478	77 478	77 578	147 000	224 478	380	224 098	1 955 803
Dépenses prévues	1 212	77 578	-	77 578	77 578	77 578	147 000	224 478	380	224 098	1 955 803
Autorisations révisées	1 046	98 452	-	98 452	98 452	77 578	147 424	224 578	380	224 198	1 995 443
Dépenses révisées	1 027	96 353	-	96 353	96 353	147 424	243 777	243 777	380	243 397	1 938 441
Appels											
Budget principal des dépenses	1 410	100 674	-	100 674	100 674	103 610	147 000	100 674	8 436	92 238	1 955 803
Dépenses prévues	1 410	103 610	-	103 610	103 610	103 610	147 000	100 674	8 436	92 238	1 955 803
Autorisations révisées	1 188	93 660	-	93 660	93 660	93 660	147 424	224 578	380	224 198	1 995 443
Dépenses révisées	1 138	90 244	-	90 244	90 244	93 660	243 777	243 777	380	243 397	1 938 441
Services des douanes											
Budget principal des dépenses	7 291	553 599	23 349	576 948	576 948	578 618	576 948	576 948	-	576 948	5 769 448
Dépenses prévues	7 291	555 269	23 349	578 618	578 618	578 618	576 948	576 948	-	576 948	5 769 448
Autorisations révisées	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépenses révisées	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion et orientation de l'entreprise											
Budget principal des dépenses	7 974	842 247	-	842 247	842 247	838 729	842 247	838 729	29 055	813 192	8 096 744
Dépenses prévues	7 974	838 729	-	838 729	838 729	838 729	842 247	838 729	29 055	813 192	8 096 744
Autorisations révisées	8 875	757 842	-	757 842	757 842	757 842	-	757 842	30 145	727 697	7 969 044
Dépenses révisées	7 146	710 813	-	710 813	710 813	-	-	710 813	30 145	680 668	7 146 668
Total du Budget principal des dépenses											
48 353	3 495 611	23 349	137 208	3 656 168	3 656 168	3 696 996	147 000	3 803 168	140 889	3 662 279	14 088 948
Dépenses prévues totales	48 386	3 536 439	23 349	137 208	3 696 996	3 696 996	147 000	3 843 996	140 889	3 662 279	14 088 948
Autorisations révisées totales	39 396	2 926 742	-	137 270	3 064 012	3 064 012	147 424	3 211 436	146 747	3 064 689	12 948 956
Dépenses révisées totales	37 323	2 807 891	-	137 270	2 945 161	2 945 161	147 424	3 092 585	146 747	2 945 838	12 948 956
Autres recettes et dépenses											
Moins : Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - En vertu de la Loi sur l'ADRC ²											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											
Recettes disponibles - Recettes non fiscales											

Tableau 1.2 L'impact de l'annonce du 12 décembre 2003

Ce tableau fournit, par crédit, les autorisations estimatives et dépenses réelles qui figurent aux Tableaux 1 et 1.1 pour l'ASFC (transférées) et Transport Canada (reçues).

	Dépenses réelles 2003-2004	Dépenses réelles totales pour autorisations ou responsabilités estimatives transférées ou reçues pour 2003-2004	ÉTP
		Autorisations totales reçues ou transférées	Fonds transférés à ou reçus de :
	(en milliers de dollars)		
			Crédit
			A : l'Agence des services frontaliers du Canada
			1 Dépenses de fonctionnement
			5 Dépenses en capital
			(L) Dépenses des recettes reçues par le biais de la conduite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'ADRC
			(L) Contributions aux régimes de prestations des employés
			De : Transport Canada pour le Secrétariat des Sociétés d'État
			1 Dépenses de fonctionnement
			(L) Contributions aux régimes de prestations des employés
Total de l'Agence			

Tableau 1.1 a) Dépenses transférées à l'AFSC suite à l'annonce du 12 décembre 2003

Le tableau suivant fait le rapprochement entre l'affectation à but spécial (ABS) établie par l'ADRC pour la période du 13 décembre 2003 au 31 mars 2004 et les dépenses réelles estimées de l'ASFC pour l'exercice complet de 2003-2004.

Organisations nommées dans le Décret :			
Direction générale des douanes (incluant un rajustement pour l'informatique)			
Direction générales des douanes – Frais de manutention, Postes Canada			
Appels – Douanes			
Enquêtes – Douanes			
Autres éléments dédiés entièrement aux douanes :			
Laboratoire et services scientifiques			
Projets en capital			
Portion négociée du soutien administratif			
Autres :			
Allocations de maternité, indemnités de départ etc.			
Régime des avantages sociaux des employés			
Redevances pour Laboratoire – recettes disponibles			
Total			
Dépenses réelles n'incluent pas le montant de 0,6 M\$ transféré de Transport Canada pour le Secrétariat des sociétés d'État, cela ne fait pas partie de cette ABS.			

¹ Dépenses réelles n'incluent pas le montant de 0,6 M\$ transféré de Transport Canada pour le Secrétariat des sociétés d'État, cela ne fait pas partie de cette ABS.

Tableau 1.1 Dépenses par autorisation

Ce tableau présente, par crédit, les dépenses réelles encourues par l'ADRC en 2003-2004. La première colonne démontre les dépenses totales réelles de l'ADRC telles qu'elles figureront dans les comptes publics du Canada. Les dépenses annuelles estimatives de l'ASFC et le Secrétariat des sociétés d'État qui figurent dans la deuxième colonne sont transférés/reçues. Les dépenses totales révisées de la troisième colonne sont les montants qui figurent dans les tableaux du rapport annuel de l'ADRC.

Dépenses par autorisation (en milliers de dollars)		
Crédit	Total des dépenses réelles	Dépenses réelles totales des autorisations ou des autorisations transférables/reçues suite au 12 décembre 2003 (Pour l'exercice complet) ¹
		Dépenses totales révisées
2003-2004		
Agence des douanes et du revenu du Canada		
1	2 983 961	(688 270)
Dépenses de fonctionnement		
5	11 418	(11 418)
Dépenses en capital		
10	119 927	-
Contributions		
(L)		
Ministre du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	69	-
(L)		
Dépenses des recettes reçues par le biais de la conduite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'ADRC ²	30 951	(8 052)
(L)		
Contributions aux régimes de prestations des employés	454 476	(96 589)
(L)		
Versements des Allocations spéciales pour les enfants	147 424	-
(L)		
Produits de la disposition des biens excédentaires de la Couronne	482	-
(L)		
Montants adjugés par une cour	1 459	-
Total de l'Agence		
	3 750 167	(804 329)
		2 945 838

¹ Pour plus de renseignements sur l'affectation à but spécial (ABS) établie pour la période du 13 décembre 2003 au 31 mars 2004 et les dépenses totales transférées à l'ASFC, voir le Tableau 1.1 a).

² Le montant transféré à l'ASFC représente les recettes réelles de 7,1 M\$ de la direction générale des douanes au 12 décembre 2003 ainsi que 0,9 M\$ de redevances reliées au Laboratoire et services scientifiques.

Tableau 1 b) Autorisations transférées à l'ASFC suite à l'annonce du 12 décembre 2003

Le tableau ci-dessous fait le rapprochement entre l'affectation à but spécial (ABS) établie par l'ADRC pour la période du 13 décembre 2003 au 31 mars 2004 et les autorisations estimatives finales transférées à l'Agence des services frontaliers du Canada comme si elle existait depuis le 1^{er} avril 2003.

(en milliers de dollars)				
Transférées à l'Agence des services frontaliers du Canada	Dépenses réelles pour la période du 1 ^{er} avril 2003 au 12 déc. 2003	Affectation à but spécial (ABS) établie pour la période du 13 déc. 2003 au 31 mars 2004	Estimé du soutien administratif et autres éléments non inclus dans l'ABS originale	Autorisations finales transférées à l'ASFC ¹
Trois organisations nommées dans le Décret :				
Direction générale des douanes (incluant un rajustement pour l'informatique)				
Direction générale des douanes – Frais de maintenance,				
Postes Canada				
Appels – Douanes				
Enquêtes – Douanes				
Autres éléments dédiés entièrement aux douanes :				
Laboratoire et services scientifiques				
Projets en capital				
Portion négociée du soutien administratif				
Autres :				
Allocations de maternité, indemnités de départ etc.				
Régime des avantages sociaux des employés				
Redevances pour Laboratoire (revenus disponibles)				
Total	(367 036)	(247 440)	(296 824)	(911 300)

¹ Les autorités finales n'incluent pas le montant de 0,9 M\$ reçu de Transport Canada pour le Secréariat des sociétés d'État, cela ne fait pas partie de cette ABS.

Tableau 1 a) Autorisations reçues après le dépôt du Budget principal des dépenses

Ce tableau détaille les autorisations reçues par l'Agence des douanes et du revenu du Canada après le Budget principal des dépenses et correspondent aux Autorisations totales du Tableau 1.

2003-2004 Budget principal des dépenses (en milliers de dollars)	
3 662 279	Approbation de conventions collectives
38 167	Accès aux marchés pour les pays les moins avancés
3 068	Autres rajustements
3 703 107	Dépenses prévues
141 066	Report de 2002-2003 à 2003-2004
9 635	Approbation de conventions collectives
(22 000)	Réaffectations de 1 G\$ du gouvernement
Nouvelles initiatives :	
64 318	Sécurité publique et anti-terrorisme – Initiative sur la frontière intelligente
26 650	Impôt calculé sur le revenu (incl. Nunavut & TN-O)
23 952	Présentation d'ensemble 2003
11 698	Aéroport international Pearson
5 300	Sûreté maritime
4 317	Projet de réforme de la classification
530	Fonction de contrôleur moderne
352	Produits intégrés de la criminalité
122	Programme d'innovation des Langues officielles
(25)	Le Conseil national Traverser les frontières
Autres rajustements :	
3 281	Régime de prestation des employés / allocations de maternité / indemnités de départ
(2 576)	Rajustement – Allocations spéciales pour enfants
2 387	Transferts de ressources entre ministères
1 459	Montants adjugés par une cour
482	Produits de la disposition des biens excédentaires de la Couronne
1 096	Autres rajustements
3 975 151	Autorisations totales à la fin de l'exercice

Tableau 1 Sommaire des autorisations de dépenser

Ce tableau démontre, pour chaque crédit, les autorisations de dépenser révisées pour 2003-2004 depuis le budget principal des dépenses de février 2003. Le total des dépenses prévues reflète les montants estimés qui figurent dans le Rapport sur les plans et priorités 2003-2004; ramblis que les autorisations totales incluent tous les fonds additionnels approuvés durant l'exercice, voir les détails au Tableau 1 a). Suite à l'annonce du 12 décembre 2003, la composante des douanes de l'Agence des douanes et du revenu du Canada fait maintenant partie d'une nouvelle organisation, l'Agence des services frontaliers du Canada (l'ASFC); les autorisations estimatives totales pour l'exercice complet reliées à cette activité sont transférées à la nouvelle agence (voir le Tableau 1 b)). Dans les autorisations révisées, les ressources reçues (0,9 million de dollars) de Transport Canada pour le Secrétariat des sociétés d'État consécutif au transfert des responsabilités ministérielles de la Société canadienne des postes et de la Monnaie royale canadienne sont incluses.

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)

Crédit	Agence des douanes et du revenu du Canada						Total de l'Agence		
	Autorisations totales reçues ou transférées suite au 12 décembre 2003 (Autorisations estimatives totales pour l'exercice complet) ² Autorisations révisées	Total des dépenses prévues	Autorisations totales ¹	estimations totales pour l'exercice complet ²	Autorisations révisées				
1	Dépenses de fonctionnement	2 843 083	2 877 159	3 179 671	(782 526)	2 397 145	1	Dépenses de fonctionnement	3 662 279
5	Dépenses en capital	23 349	23 349	23 349	(23 349)	–	5	Dépenses en capital	3 703 107
10	Contributions	137 208	137 208	137 270	–	137 270	10	Contributions	3 975 151
(L)	Ministre du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	67	67	69	–	69	(L)	Dépenses des recettes reçues par le biais de la conduite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada ³	(910 462)
(L)	Dépenses des recettes reçues par le biais de la conduite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada ³	34 076	34 076	30 951	(8 052)	22 899	(L)	Contributions aux régimes de prestations des employés	3 064 689
(L)	Contributions aux régimes de prestations des employés	477 496	484 248	454 476	(96 535)	357 941	(L)	Versements des Allocations spéciales pour les enfants	
(L)	Versements des Allocations spéciales pour les enfants	147 000	147 000	147 424	–	147 424	(L)	Produits de la disposition des biens excédentaires de la Couronne	
(L)	Produits de la disposition des biens excédentaires de la Couronne	482	482	482	–	482	(L)	Montants adjugés par une cour	
(L)	Montants adjugés par une cour								

1 Pour plus de renseignements sur les autorisations approuvées après le budget principal des dépenses, voir le Tableau 1 a).

2 Pour plus de renseignements sur l'affectation à but spécial (ABS) établie pour la période du 13 décembre 2003 au 31 mars 2004 et le calcul des autorisations totales estimées pour l'exercice complet pour l'ASFC, voir le Tableau 1 b).

3 Les recettes gérées par l'ASFC après le 12 décembre 2003 sont indiquées comme non-disponibles puisqu'elles n'étaient plus subordonnées à la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

Tableaux sur le rendement financier

Introduction

Les tableaux qui suivent fournissent l'information financière sur les résultats de l'Agence au cours de l'exercice 2003-2004. Les tableaux comparent les montants approuvés dans le Budget principal des dépenses et les dépenses prévues qui figurent dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2003-2004 avec les autorisations totales à la fin de l'exercice et les dépenses réelles pour l'exercice financier.

Seulement les autorisations totales et les dépenses réelles ont été révisées pour refléter le transfert d'autorisations et de responsabilités à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) en vigueur au 1^{er} avril 2003 comme suite à l'annonce du 12 décembre 2003; et les premiers volets de programme ont été transférés à la même date; les services de soutien administratif ont suivi le 1^{er} avril 2004. Dans les autorisations et les dépenses révisées, les ressources reçues de Transport Canada pour le Secrétariat des sociétés d'État consécutif au transfert des responsabilités ministérielles de la Société canadienne des postes et de la Monnaie royale canadienne sont incluses.

Il faut noter que l'information concernant les années antérieures (2001-2002 et 2002-2003) contenue dans les tableaux n'a pas été modifiée et représente l'ancienne Agence des douanes et du revenu du Canada, et toute décomposition serait de nature arbitraire. L'information est présentée au niveau de l'Agence, des secteurs d'activité et par direction générale fonctionnelle; de même que par autorisation, par article de dépenses et par type de revenu et dépense.

Indice des tableaux financiers

Tableau	Description	Page
Tableau 1	Sommaire des autorisations de dépenser	2-64
1 a)	Autorisations reçues après le Budget principal des dépenses	2-65
1 b)	Autorisations transférées à l'ASFC suite à l'annonce du 12 décembre 2003	2-66
1.1	Dépenses par autorisation	2-67
1.1 a)	Dépenses réelles transférées à l'ASFC suite à l'annonce du 12 décembre 2003	2-68
1.2	L'impact de l'annonce du 12 décembre 2003	2-69
Tableau 2	Comparaison entre les dépenses totales prévues et les dépenses réelles	2-70
2.1	Coût des services fournis par d'autres ministères sans frais	2-71
Tableau 3	Comparaison de données historiques – Dépenses totales prévues et dépenses réelles	2-72
3.1	Détails des dépenses par article	2-72
Tableau 4	Recettes non fiscales	2-73
4.1	Recettes non fiscales disponibles	2-73
4.2	Recettes non fiscales non disponibles	2-74
Tableau 5	Pailements législatifs	2-75
Tableau 6	Pailements de transfert	2-75
Tableau 7	Besoins en ressources par organisation fonctionnelle et secteur d'activités	2-76
Tableau 8	Projets	2-77
8.1	Projets – Plan d'investissement	2-77
8.2	Projets – Programmes d'immobilisations	2-78
8.3	Projets – Plan de gestion des biens	2-78

Revenus administrés par l'Agence

Les rentrées de fonds nettes administrées par l'ADRC totalisent quelques 252,5 milliards de dollars, une augmentation de 6,1% par rapport aux 238 milliards de dollars de 2002-2003.

	2002-2003	2003-2004
(en milliers de dollars)		
Gouvernement fédéral	175 565 370	184 116 990
Gouvernements provinciaux, et territoriaux et Premières nations	37 236 490	40 316 144
Régime de pensions du Canada	25 203 787	28 028 399
Total	238 005 647	252 461 533

Une partie de ces revenus a été perçue par l'Agence des services frontaliers du Canada.

Vue d'ensemble

Le Parlement a approuvé 3 662,3 millions de dollars pour l'ADRC dans le budget principal de dépenses de 2003-2004 comme on peut le voir dans le *Plan d'entreprise de 2003-2004 à 2005-2006* de l'ADRC. Des fonds supplémentaires de 312,9 millions de dollars ont été approuvés durant l'exercice pour de nouvelles initiatives. Le tableau 1a détaille les autorisations reçues après le budget principal des dépenses.

Renseignements sur le rendement financier – Crédits parlementaires

Introduction

Cette section fournit des détails sur le rendement de la gestion des ressources de l'Agence, pour rendre compte au Parlement de l'utilisation des crédits en 2003-2004. Ces renseignements complètent ceux qui sont fournis dans le *Rapport annuel de l'ADRC* et satisfont aux exigences en matière de rapport établies pour les rapports ministériels sur le rendement.

Méthode d'établissement des rapports financiers

Le financement de l'ADRC est fourni par le Parlement au moyen de crédits annuels; l'ADRC rend compte de ses dépenses et de son rendement au Parlement dans le *Rapport annuel de l'ADRC* selon la méthode de comptabilité de caisse modifiée et fournit dans cette section, selon la même méthode de comptabilité, des détails sur la gestion des crédits parlementaires. Cependant ces renseignements ne tiennent pas compte, par exemple, de certains items comme les services fournis par d'autres ministères qui font partie de l'état des résultats vérifié.

L'ADRC doit aussi préparer ses états financiers annuels selon la méthode de comptabilité d'exercice intégrale conformément avec les principes de comptabilité qui correspondent à ceux appliqués dans la préparation des états financiers du gouvernement du Canada. En conséquence, l'État des résultats – Activités de l'Agence comprend des items tels les services fournis par d'autres ministères dont il est fait mention ci-dessus.

Dans le premier volume du *Rapport annuel de l'ADRC* ainsi que dans cette section, la méthode de comptabilité de caisse modifiée est utilisée.

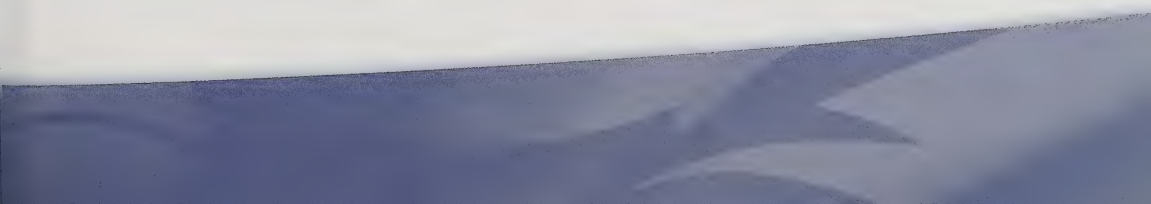
Information financière de l'ADRC

Tableau 3 Activités de l'Agence

Agence des douanes et du revenu du Canada	
2003-2004	
(en milliers de dollars)	
Budget principal des dépenses	3 662 279
Dépenses prévues	3 703 107
Autorisations finales	3 064 689
Dépenses réelles	2 945 838

L'état des résultats - Activités de l'Agence établit le total des crédits parlementaires utilisés à 3 595,6 millions de dollars (la note 3a fait le rapprochement avec les résultats d'exploitation nets). En y ajoutant les allocations spéciales pour enfants (147,4 millions de dollars) et les allocations pour les frais de chauffage (7,2 millions de dollars), deux items rapportés dans l'état des résultats – Activités administratives, on peut faire le rapprochement avec les dépenses totales réelles de 3 750,2 millions de dollars rapportées dans cette section ainsi que dans les comptes publics où la méthode de comptabilité de caisse modifiée est utilisée. En déduisant de ce montant les dépenses réelles estimées de 804,9 millions de dollars transférées à l'Agence des services frontaliers du Canada et en ajoutant celles reçues de Transport Canada qui se chiffrent à 598 milliers de dollars, on obtient le montant de 2 945,8 millions de dollars qui figure ci-dessus comme dépenses réelles pour 2003-2004.

Information financière supplémentaire non vérifiée



Discussion et analyse de la gestion – Revenus administrés

Introduction

Les états financiers – activités administrées, tiennent compte du total des actifs et des passifs, des revenus fiscaux et non fiscaux, des charges et recouvrements, et des flux de trésorerie administrés par l'ADARC pour le compte du gouvernement du Canada, des gouvernements provinciaux et territoriaux, des Premières nations et autres organismes gouvernementaux. Les revenus fiscaux sont reconnus selon la méthode de comptabilité d'exercice et sont nets des déductions applicables et des crédits alloués conformément aux diverses lois.

Analyse des revenus administrés pour le compte du gouvernement du Canada

Les revenus fédéraux relatifs à l'impôt sur le revenu étaient supérieurs de 8,6 milliards de dollars en 2003-2004 par rapport à l'exercice 2002-2003. Les revenus de l'impôt sur le revenu des particuliers ont augmenté de 3,6 milliards de dollars, tandis que les revenus de l'impôt sur le revenu des entreprises ont augmenté de 5,2 milliards de dollars. Les autres revenus relatifs à l'impôt sur le revenu ont baissé de 149 millions de dollars. L'augmentation relative à l'impôt sur le revenu des particuliers est attribuable aux niveaux d'emploi et de salaires plus élevés, rajustés aux fins des répercussions des mesures de réduction d'impôt présentées dans les budgets précédents. La hausse des revenus de l'impôt sur le revenu des entreprises s'explique par la forte reprise des bénéfices rapportés par les entreprises en 2003, surtout dans le secteur financier, en plus des remboursements moins élevés relatifs aux cotisations antérieures.

Il y a eu une baisse de 100 millions de dollars pour les autres taxes et droits. Les revenus relatifs à la TPS ont diminué de 128 millions de dollars, ce qui est le résultat d'une chute des revenus bruts provenant des importations et une forte croissance dans les remboursements. Les droits des Douanes ont diminué de 334 millions de dollars, reflétant les répercussions découlant de l'appréciation du dollar canadien sur la valeur des importations. Le restant des taxes et droits d'accise se chiffrait à 361 millions de dollars de plus, surtout en raison des droits sur le tabac suite à l'introduction de la nouvelle *Loi sur l'accise* en juillet 2003.

Les cotisations d'assurance-emploi ont diminué de 343 millions de dollars puisque la diminution des cotisations a largement compensé la hausse du nombre de personnes qui travaillent.

Tableau 2 Revenus 2003-2004



Coûts relatifs au personnel (salaires, autres indemnités et avantages)

Les coûts relatifs au personnel de l'ADRC (salaires, autres indemnités et avantages) ont diminué de 108 millions de dollars (3 %) par rapport à 2002-2003. Les salaires et heures supplémentaires ont diminué de 15 millions de dollars (0,7 %). Les changements dans les coûts relatifs au personnel sont le résultat de ce qui suit :

- i) Volumes plus élevés en raison de nouvelles initiatives à l'échelle de l'Agence, dont le budget fédéral 2003, l'augmentation des niveaux de ressources suite à l'examen des ressources et de la gestion, et l'impôt sur le revenu, etc.;
- ii) Taux de rémunération plus élevés, surtout en raison de conventions collectives;

qui ont été compensés par

- i) Le remplacement d'employés expérimentés avec des employés se situant au bas des échelles salariales;
- ii) La capitalisation des salaires liés à l'élaboration de logiciels dans des directions générales autres que la DGTI.

Les indemnités et autres avantages représentent 91 millions de dollars du total de la baisse de 108 millions de dollars. Une réduction de 41 millions de dollars a été effectuée en 2004 et a rapport à une amélioration de la démarche utilisée pour calculer les charges à payer pour les vacances. On a procédé à une autre réduction clé de 48 millions de dollars à la valeur estimative des prestations de départ à payer.

Une autre baisse de 2 millions de dollars a résulté d'une hausse des recettes non fiscales entre 2003 et 2004.

Autres coûts

Les autres coûts ont diminué de 58 millions de dollars (6 %). La majorité de ces dépenses concernent les baisses de salaires mentionnées plus haut. Les principales composantes de cette baisse sont : l'achat d'équipement (35 millions de dollars), le transport et les communications (19 millions de dollars), les services professionnels et spéciaux (16 millions de dollars), les pertes sur l'allocation/la radiation des immobilisations (\$11 million), les matériaux et fournitures (8 millions de dollars), l'équipement et autres articles loués (3 millions de dollars) et les autres services (1 million de dollars). Ces diminutions ont été compensées par des hausses dans les installations (9 millions de dollars), les paiements de transfert (10 millions de dollars), l'amortissement des immobilisations (10 millions de dollars), les services de réparations et d'entretien (6 millions de dollars), les services de publicité et d'imprimerie et services connexes, les services publics et les autres charges (16 millions de dollars). Avec l'ajout d'une compensation pour obtenir une hausse des recettes non fiscales de 15 millions de dollars (9 %), il en résulte une diminution nette de 58 millions de dollars.

Rapport de gestion – Activités de l'Agence

Introduction

Cette section des états financiers fournit des renseignements supplémentaires non vérifiés sur les activités de l'Agence, telles que présentées dans l'état des résultats – Activités de l'Agence. Les renseignements sont fondés sur une comptabilité d'exercice.

Gestion de l'Agence

Les dépenses de l'Agence ont diminué entre les exercices 2002-2003 et 2003-2004 suite à un accroissement net minimal au titre des autorisations reçues par l'Agence en 2003-2004 en vue des nouvelles initiatives annoncées dans le budget. L'augmentation de la production de recettes (un des buts de l'examen des ressources et de la gestion, et de l'impôt sur le revenu); elles ont été compensées par des montants supérieurs de fonds non utilisés à la fin de l'exercice.

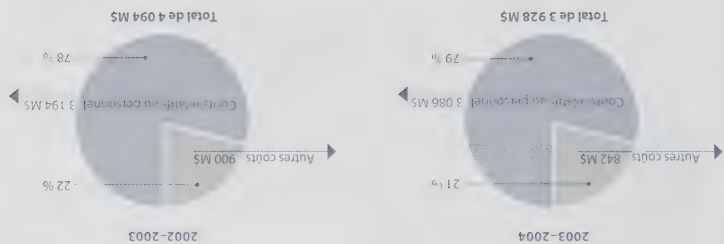
Coût net des opérations (selon les états financiers)

Le coût net des opérations de l'ADRC pour l'exercice 2003-2004 a diminué de 166 millions de dollars (4 %) depuis 2002-2003. Les coûts de l'Agence ont totalisé 4 142 143 000 \$ en 2004 et 4 290 689 000 \$ en 2003 (voir la Note 5 des états financiers annuels pour la répartition des coûts relatifs au personnel et autres coûts). Avec l'ajustement des recettes non fiscales de 214 014 000 \$ en 2004 et de 196 608 000 \$ en 2003 pour les coûts relatifs au personnel et autres coûts, le coût net des opérations se chiffre à :

(en milliers de dollars)		
	2004	2003
Personnel	3,111,958	3,218,042
Moins : Recettes non fiscales	25,921	24,057
Net : Personnel	3,086,037	3,193,985
Autres coûts	1,030,185	1,072,647
Moins : Recettes non fiscales	188,093	172,551
Net : Autres coûts	842,092	900,096

Près de 79 % des dépenses de l'ADRC proviennent des coûts relatifs au personnel (salaires, autres avantages et indemnités). Les autres coûts, comme les frais de voyage pour les vérificateurs, les ordinateurs, les locaux, le remplacement des meubles, etc., sont aussi liés au personnel. Les coûts relatifs au personnel sont le principal inducteur de coûts pour l'Agence, comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Tableau 1 Coût net des opérations :



Rapport de gestion supportant les *états financiers vérifiés*

13. Opérations internes conclues avec le gouvernement fédéral

Le ministère des Finances verse, pour des revenus comme les impôts et les taxes des provinces, des territoires et des Premières nations, des paiements aux provinces, aux territoires et à d'autres organisations pour lesquelles l'Agence administre la perception des revenus. Les cotisations au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi, après déduction des paiements en trop remboursés par l'Agence et du recouvrement de prestations de sécurité de la vieillesse, sont déposées au Trésor par l'Agence et sont ensuite créditées au compte de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), qui administre ces programmes par l'entremise du compte d'assurance-emploi et du compte du Régime de pensions du Canada.

L'Agence verse au Trésor toutes les sommes perçues pour l'impôt provincial, les cotisations au Régime de pensions du Canada et les cotisations d'assurance-emploi; par conséquent, ces états financiers ne comprennent pas les soldes des comptes interministériels connexes.

Les cotisations d'assurance-emploi administrées au nom du gouvernement fédéral comprennent la quote-part de l'employeur payée par le gouvernement fédéral. La TPS déclarée à l'Agence comprend la TPS payée par le gouvernement fédéral à ses fournisseurs. La TPS perçue par d'autres ministères est déposée au Trésor et déclarée à l'Agence et est donc comprise dans les revenus de TPS. Voici les montants en question :

	2004	2003
Quote-part de l'employeur au titre des cotisations d'AE payée par le gouvernement fédéral	355 000	373 000
TPS payée par le gouvernement fédéral à ses fournisseurs	1 043 509	1 150 678
TPS cotisée sur les revenus d'autres ministères fédéraux	57 688	70 941

14. Données comparatives

Certaines données comparatives ont été reclassées afin d'assurer la conformité avec la présentation utilisée pour l'exercice en cours.

7. Montant net dû au Trésor au nom du gouvernement du Canada et de tiers

Le montant net déposé au Trésor du gouvernement du Canada comprend tous les montants perçus par l'Agence et déposés pendant l'exercice au trésor au nom du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux, des territoires et d'autres organisations moins les remboursements et les déboursés émis par le Trésor au cours de l'exercice.

Le montant net dû au Trésor au nom du gouvernement du Canada et de tiers est constitué de l'écart entre les actifs administrés (impôts non encore perçus et/ou déposés au Trésor) et les autres passifs administrés que l'Agence doit payer à même le Trésor. L'évolution du montant net dû au Trésor pendant l'exercice est présentée ci-après :

2004		2003	
Montant net dû au Trésor au nom du gouvernement du Canada et de tiers		(en milliers de dollars)	
au début de l'exercice		15 446 545	15 058 154
Total des revenus nets administrés		252 461 533	238 005 647
Moins les revenus provinciaux versés directement aux provinces :			
Revenus administrés au titre de l'indemnisation		(181 586)	(172 649)
des accidentés du travail de la Nouvelle-Écosse		(51 472)	(40 680)
Taxes de vente provinciales sur le tabac et l'alcool		(7 757 972)	(7 551 186)
Total des charges nettes administrées		(238 992 512)	(229 852 741)
Montant net des fonds déposés au Trésor du gouvernement du Canada		20 924 536	15 446 545
et de tiers à la fin de l'exercice			
Montant net dû au Trésor au nom du gouvernement du Canada			

8. Passifs éventuels

Les passifs éventuels comprennent les impôts qui ont déjà fait l'objet de cotisations, mais pour lesquels il y a opposition ou appel devant la Cour canadienne de l'impôt, la Cour fédérale du Canada ou la Cour suprême du Canada. Au 31 mars 2004, le montant contesté au niveau de l'Agence s'élevait à 7 615 millions de dollars (7 641 millions de dollars pour 2003) et un montant de 986 millions de dollars faisait l'objet d'appels devant les tribunaux (1 419 millions de dollars pour 2003).

L'Agence a comptabilisé une provision de 53 millions de dollars pour 2004 (aucun montant pour 2003) afin de tenir compte des montants estimatifs faisant l'objet d'oppositions ou d'appels qui pourraient être perdus et qu'il est possible d'évaluer avec suffisamment de certitude.

9. Revenu de TPS administré pour le gouvernement fédéral

Le tableau ci-dessous renferme des détails sur le revenu au titre de la taxe sur les produits et services (TPS) administré pour le gouvernement fédéral et présente dans l'état des revenus administrés :

2004		2003	
Revenu net de TPS		(en milliers de dollars)	
TPS nette des crédits de taxe sur les intrants et des remboursements		32 492 122	32 538 589
Crédits de taxes trimestriels de TPS		(3 162 840)	(3 081 696)
29 329 282		29 456 893	

5. Montants à payer aux provinces

Il s'agit de montants sous la responsabilité administrative de l'Agence qui sont directement payables aux provinces et consistent principalement de montants à payer au Québec. Les montants à verser aux provinces, aux territoires et aux autres organismes et qui sont réglés par d'autres ministères, par exemple le ministère des Finances pour les impôts des provinces, des territoires et des Premières nations, ne sont pas comptabilisés dans ces états financiers, puisqu'ils ne relèvent pas de la compétence de l'Agence.

6. Comptes de dépôts

L'Agence reçoit des dépôts remboursables pour assurer le respect de divers règlements. Les dépôts en main au 31 mars s'établissent comme suit :

2004		2003	
(en milliers de dollars)			
Dépôts de garantie			
Solde au début de l'exercice		32 519	
Opérations nettes durant l'exercice		6 012	
Solde à la fin de l'exercice		38 531	
Dépôts temporaires reçus des importateurs			
Solde au début de l'exercice		698	
Opérations nettes durant l'exercice		(113)	
Solde à la fin de l'exercice		585	
Total des comptes de dépôts		39 116	
Moins : titres détenus en fiducie		(944)	
Comptes de dépôts nets		38 172	
		28 133	

Le compte de dépôts de garantie a été établi afin de comptabiliser les sommes en espèces et les garanties exigées pour acquitter les droits de douanes et les taxes d'accise prévus sur les biens importés ainsi que les taxes de vente et d'accise à payer par les détenteurs de licence en vertu de la *Loi sur les douanes* et de la *Loi sur la taxe d'accise*. Le compte des dépôts temporaires reçus des importateurs a été établi afin de comptabiliser les dépôts de garantie provisoires reçus des importateurs pour assurer la conformité aux divers règlements des douanes et de l'accise en ce qui concerne l'entrée temporaire de marchandises au pays. Les titres détenus en fiducie par l'Agence sont des espèces et des obligations du gouvernement du Canada.

2004		2003	
Total		Total	
Impôt sur le revenu des particuliers	18 646 295	Impôt sur le revenu des particuliers	18 754 192
Impôt sur le revenu des sociétés	8 238 969	Impôt sur le revenu des sociétés	8 258 328
TPS	5 998 113	TPS	6 484 487
Droits et taxes d'accise et droits de douane	166 333	Droits et taxes d'accise et droits de douane	73 529
(en milliers de dollars)		(en milliers de dollars)	

Les montants à payer aux contribuables s'établissent comme suit :

4. Montants à payer aux contribuables

Le montant de la provision pour créances irrécouvrables de 1 906 millions de dollars présente ci-haut comprend un montant de 1 887 millions de dollars imputé aux revenus administrés pour le gouvernement fédéral (voir note 2 (c)) et un montant de 19 millions de dollars imputé aux revenus administrés au nom du Régime de pensions du Canada (voir note 12).

2004		2003	
Total		Total	
Particuliers, employeurs et non-résidents	(4 288 335)	Particuliers, employeurs et non-résidents	(4 403 160)
Sociétés	(1 073 723)	Sociétés	(1 215 631)
TPS, droits et taxes d'accise et droits de douane	(1 812 104)	TPS, droits et taxes d'accise et droits de douane	(1 979 169)
(en milliers de dollars)		(en milliers de dollars)	
Provision pour créances irrécouvrables	1 906 769	Provision pour créances irrécouvrables	1 906 769
Provision pour créances douteuses	1 744 162	Provision pour créances douteuses	1 744 162
Provision pour créances douteuses	1 482 971	Provision pour créances douteuses	1 482 971
Provision pour créances douteuses	759 960	Provision pour créances douteuses	759 960

Le tableau ci-joint renferme les détails sur la provision pour créances douteuses :

2004		2003	
Total		Total	
Impôts à recevoir	26 511 937	Impôts à recevoir	20 969 211
Particuliers	(3 766 617)	Particuliers	(3 766 617)
Employeurs	(474 539)	Employeurs	(474 539)
Sociétés	(1 215 631)	Sociétés	(1 215 631)
Non-résidents	842 328	Non-résidents	491 889
TPS à recevoir	9 637 739	TPS à recevoir	7 836 701
Droits et taxes d'accise à recevoir	693 111	Droits et taxes d'accise à recevoir	482 753
Droits de douane à recevoir	157 225	Droits de douane à recevoir	88 366
(en milliers de dollars)		(en milliers de dollars)	
Brut	55 551 355	Brut	43 597 037
Provision pour créances douteuses	(7 597 960)	Provision pour créances douteuses	(7 597 960)
Net	47 953 395	Net	35 999 077

Pour les besoins de la présente note, les montants à recevoir d'impôt sur le revenu comprennent les montants du Régime de pensions du Canada, de l'assurance-emploi, ainsi que des intérêts et des pénalités connexes. L'Agence a créé la provision pour créances douteuses suivante liée aux montants à recevoir :

3. Montants à recevoir des contribuables

(d) Montants à recevoir des contribuables

Les montants à recevoir représentent les revenus fiscaux et les autres revenus cotisés ou estimés par l'Agence, mais non encore perçus. Une part importante du solde des montants à recevoir s'explique par la comptabilisation des montants se rapportant à l'exercice en cours, mais dont le paiement n'est pas exigible avant l'exercice suivant.

(e) Provision pour créances douteuses

La provision pour créances douteuses représente la meilleure estimation de la direction de la possibilité de recouvrer les montants cotisés, mais non encore versés. La provision pour créances douteuses comprend deux éléments. Un taux général de provision est calculé après l'examen périodique d'un échantillon de comptes débiteurs dont le solde est inférieur à 10 millions de dollars. Une provision particulière est calculée après l'examen annuel de tous les comptes de plus de 10 millions de dollars.

On ajoute à la provision pour créances douteuses une provision annuelle pour les créances irrécouvrables et on en soustrait les montants radés en cours d'exercice parce qu'ils sont irrécouvrables. La provision pour créances irrécouvrables est présentée dans l'état des revenus administrés parce qu'elle est associée à l'administration des revenus fiscaux et non fiscaux et qu'elle n'est liée à aucune charge de programme. Elle est passée entièrement contre les revenus administrés pour le gouvernement fédéral parce que ce dernier assume tous les risques liés au recouvrement, conformément aux accords de perception fiscale conclus avec les provinces et les territoires.

(f) Montants à payer aux contribuables

Les montants à payer aux contribuables représentent les impôts, les taxes et les intérêts cotisés, ou estimés par l'Agence, mais non versés au 31 mars. Une part importante des montants à payer s'explique par la comptabilisation des montants se rapportant à l'exercice écoulé, mais dont le paiement n'est pas exigible avant l'exercice financier suivant. Elle comprend notamment les remboursements découlant des cotisations effectuées après le 31 mars et l'estimation des remboursements des impôts sur le revenu des particuliers et des sociétés non encore cotisés.

(g) Passifs éventuels

Les passifs éventuels sont des obligations possibles qui découlent, par exemple, d'impôts déjà cotisés et comptabilisés dans les revenus et qui peuvent devenir des obligations réelles, selon que certains événements futurs se produisent ou non. Dans la mesure où l'événement futur risque de se produire ou de ne pas se produire, et si l'on peut établir une estimation raisonnable de la perte, on comptabilise un passif. Si la probabilité de l'événement ne peut être déterminée ou qu'il est impossible de faire une estimation raisonnable du montant, l'éventualité est indiquée dans les notes afférentes aux états financiers.

(h) Incertitude relative à la mesure

La préparation des états financiers oblige la direction à faire des estimations et à formuler des hypothèses qui influent sur l'actif, le passif, les revenus et les charges comptabilisés dans les états financiers. On a recours à des estimations pour comptabiliser les revenus fiscaux et les comptes débiteurs et créditeurs connexes. Les résultats réels pourraient différer des montants estimés. L'effet sur les états financiers des changements apportés aux estimations et aux hypothèses pour les exercices ultérieurs pourrait être important. Au moment de la préparation de ces états financiers, la direction considérait que les estimations et les hypothèses étaient raisonnables.

Pour les droits d'accise, le revenu est constaté au moment où le contribuable fabrique les marchandises imposables en vertu de la *Loi sur l'accise*. Pour les taxes d'accise, le revenu est constaté au moment où le contribuable vend des marchandises imposables en vertu de la *Loi sur l'accise*. Pour la TPS/TVH sur les importations et les droits de douane, le revenu est constaté au moment où l'Agence autorise l'entrée des marchandises au Canada.

- (iii) Constatation des autres revenus : Les autres revenus sont comptabilisés dans l'exercice auquel ils se rapportent. Les revenus d'intérêts et de pénalités sont comptabilisés comme revenus administrés pour le gouvernement fédéral selon les conditions des accords de perception fiscale avec les provinces et les territoires. Les intérêts et les pénalités sont comptabilisés après déduction des sommes auxquelles l'Agence renonce en vertu des différentes lois fiscales.

- (iv) Définition du terme « cotisation » : La cotisation (ou la nouvelle cotisation) d'impôt ou de taxe désigne l'ensemble des décisions prises et mesures entreprises par la ministre du Revenu national et les agents de l'ADRC en vertu des lois ou des articles de lois fédérales, provinciales et territoriales administrées par l'Agence pour établir le montant de l'impôt à payer par les contribuables. Dans le cadre de la vérification des déclarations des contribuables, l'Agence utilise les dispositions applicables des différentes lois fiscales qu'elle administre, ainsi que d'autres critères élaborés à l'interne et visant à respecter essentiellement les dispositions des lois fiscales.

- (v) Intégralité des revenus fiscaux : Le régime fiscal canadien est basé sur un système d'autocotisation qui requiert que les contribuables connaissent les lois fiscales et qu'ils s'y conforment. Ceci a une incidence sur l'intégralité des revenus fiscaux lorsque les contribuables ne se conforment pas aux lois, par exemple, lorsqu'ils ne déclarent pas la totalité de leurs revenus. L'Agence a institué des systèmes et des contrôles visant à détecter et à redresser les situations où les contribuables ne se conforment pas aux diverses lois qu'elle administre, dont la vérification des documents des contribuables lorsque l'Agence le juge nécessaire. Ces procédures ne sont pas conçues de manière à trouver toutes les sources de revenus non déclarés. Toutefois, ceux-ci sont inclus dans les revenus lorsqu'ils sont cotisés.

b) Charges

- (i) Charges d'intérêts : L'Agence engage des charges d'intérêts lorsqu'il y a retard dans le versement des remboursements, en particulier dans le cas des dossiers d'impôt des sociétés pour lesquels il y a eu appel et que la décision prise est en faveur du contribuable. Le remboursement comprend les intérêts courus à compter de la date de paiement des montants d'impôt contestés. Les intérêts courus sont constatés au moment où le passif lié au dossier d'impôt est constaté. Il est impossible, pour l'Agence, d'estimer ces montants à l'avance.

- (ii) Charges administrées : Les charges relatives aux crédits d'impôt pour enfants, aux allocations spéciales pour enfants et aux charges administrées pour les provinces et les territoires sont comptabilisées dans l'exercice auquel elles se rapportent. (iii) Recouvrements administrés :

Les recouvrements au titre des paiements de la sécurité de la vieillesse et des prestations d'assurance-emploi sont constatés lorsqu'ils sont cotisés, y compris une estimation des montants non cotisés. Seuls les recouvrements cotisés dans le cadre du régime fiscal des particuliers sont comptabilisés par l'Agence. Les recouvrements établis par d'autres ministères fédéraux ne sont pas comptabilisés dans ces états financiers.

c) Encaisse

L'encaisse comprend les montants reçus dans les bureaux de l'ADRC ou par des agents de l'ADRC au 31 mars, mais non encore déposés au crédit du Trésor du gouvernement du Canada.

2. Résumé des principales conventions comptables

Aux fins des rapports financiers, les activités de l'Agence ont été réparties entre deux jeux d'états financiers, qui portent sur les activités administratives et les activités de l'Agence. Les états financiers – Activités administratives comprennent les revenus et les charges contrôlés par une personne morale autre que l'Agence, comme le gouvernement fédéral, une province ou un territoire ou tout autre groupe ou organisation, et administrés par l'Agence en leur nom. Les états financiers – Activités de l'Agence incluent les revenus et les charges de fonctionnement contrôlés par l'Agence et qui servent à la gestion de l'organisation. La séparation des activités de l'Agence et des activités administratives a pour but de faciliter, entre autres, l'évaluation du rendement de l'Agence sur le plan administratif dans l'exécution de son mandat.

Aux termes de l'alinéa 88(2) a) de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, les états financiers de l'Agence ont été préparés en conformité avec des principes comptables conformes à ceux qui sont appliqués dans l'établissement des états financiers du gouvernement du Canada. Le but de ces états financiers est de présenter les revenus et les charges fiscaux ainsi que les actifs et les passifs que l'Agence administre au nom du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et d'autres organisations gouvernementales. Les principales conventions comptables sont les suivantes :

a) Constatation des revenus

Les revenus sont constatés dans l'exercice où a lieu l'événement qui les génère. Pour chacune des sources spécifiques des revenus, les conventions suivantes s'appliquent :

i) Impôt sur le revenu, cotisations au Régime de pensions du Canada et cotisations d'assurance-emploi :

Pour l'impôt sur le revenu, le revenu est constaté au moment où le contribuable gagne et reçoit le revenu productif d'impôt. Ceci est effectué en déterminant le revenu gagné après déductions et crédits autorisés en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, y compris l'impôt remboursable de l'exercice courant. Pour les contributions au Régime de pensions du Canada (RPC), le revenu est constaté au moment où l'employé ou le travailleur autonome gagne le revenu ouvrant droit à pension. Pour les cotisations d'assurance-emploi (AE), le revenu est constaté au moment où l'employé réalise les gains assurables.

Les revenus de l'exercice sont calculés d'après les montants faisant l'objet d'un avis de cotisation ou d'un nouvel avis de cotisation à la date de la préparation des états financiers et les montants estimatifs pour l'impôt sur le revenu, les cotisations au RPC et les cotisations d'AE qui n'ont pas encore fait l'objet d'un avis de cotisation ou d'un nouvel avis de cotisation. La très grande majorité de ces montants estimatifs sont établis à partir des paiements reçus à la date de la préparation des états financiers qui se rapportent à l'exercice terminé le 31 mars qui n'ont pas fait l'objet d'un avis de cotisation ou d'un nouvel avis de cotisation. Le montant réel pourrait être différent de ces montants estimatifs de façon significative. L'écart sera comptabilisé dans l'exercice au cours duquel la cotisation sera établie. Aucun autre estimé pour des nouvelles cotisations n'est effectué.

Les nouvelles cotisations comprennent les changements apportés aux revenus nets déjà cotisés à la demande des contribuables, par exemple pour demander un report rétroactif d'une perte, ou sont amorcées par l'Agence en raison de l'application des procédures de conformité des déclarations, par exemple dans le cadre des vérifications auprès des contribuables.

ii) TPS, TVH, accise et douanes :

Ces revenus sont fondés sur les taxes et les droits cotisés et les estimations de montants non cotisés qui se rapportent à l'exercice terminé le 31 mars. Ces montants estimatifs sont établis à partir des paiements reçus à la date de la préparation des états financiers qui se rapportent à l'exercice terminé le 31 mars qui n'ont pas fait l'objet d'un avis de cotisation.

Pour la taxe sur les produits et services (TPS) et la taxe de vente harmonisée (TVH) sur les biens et les services nationaux, le revenu est comptabilisé au moment de la vente des biens ou de la fourniture des services. Le revenu est établi après déduction des crédits de taxe sur les intrants (CTI), des remboursements de TPS et du crédit trimestriel de TPS. Les CTI représentent le recouvrement de TPS ou de TVH versée ou exigible sur les achats liés aux activités commerciales des contribuables. Le crédit trimestriel de TPS est comptabilisé dans l'exercice auquel il se rapporte. Il vise à compenser la charge fiscale des particuliers et des familles à faible revenu.

Notes aux états financiers – Activités administrées

1. Autorisation et objectif

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (« l'Agence ») a été créée le 1^{er} novembre 1999 en vertu de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* pour soutenir à l'origine, l'évolution de l'administration fiscale et des services douaniers au Canada. Suite à l'établissement de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), ce rôle a changé en ce qui a trait aux services douaniers.

Le 12 décembre 2003, le gouvernement a annoncé une restructuration qui a résulté dans l'établissement de l'Agence des services frontaliers du Canada. Bien que la responsabilité de la gestion de la *Loi sur les douanes* ait été transférée en grande partie à l'ASFC, la responsabilité pour la perception des montants dus ou à payer selon la *Partie V.1 de la Loi sur les douanes* n'a pas été transférée à l'ASFC. Ces états financiers reflètent ces montants et tous autres revenus, charges, actifs et passifs reliés au programme des douanes.

L'Agence est un établissement public figurant à l'Annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Revenu national. Les charges de l'Agence sont financées à même les crédits parlementaires du gouvernement du Canada.

L'Agence administre, pour le compte d'autres entités, les impôts et les taxes de vente, les cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC), les cotisations d'assurance-emploi (AE) et les montants perçus pour d'autres groupes ou organisations. Elle est chargée de l'application et de l'exécution des lois suivantes ou de certaines parties de ces lois et d'autres lois en vertu desquelles le ministre du Revenu national joue un rôle autorisé incluant : la *Loi sur l'accise*, la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, la *Loi sur les allocations spéciales pour enfants*, la *Partie V.1 de la Loi sur les douanes*, la *Loi sur l'accise* 2001, la *Loi sur le droit pour la sécurité des passagers du transport aérien*, la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la *Loi sur la taxe d'accise* (y compris la TPS/TVH) et d'autres lois. Suite à la création de l'ASFC, les lois qui étaient précédemment administrées par l'ADRC tel que le *Tarif des douanes* ainsi que les parties de la *Loi sur les douanes* autres que la *Partie V.1* sont administrées par l'ASFC.

Le mandat de l'Agence est de fournir appui, conseils et services, notamment :

- a) appuyer l'administration des lois et règlements relatifs aux programmes;
- b) mettre en oeuvre toute entente conclue entre elle ou le gouvernement fédéral et le gouvernement d'une province ou un organisme public remplissant des fonctions gouvernementales au Canada et portant sur l'exercice d'une activité ou l'administration d'une taxe, d'un impôt ou d'un programme;
- c) mettre en oeuvre toute entente ou tout accord conclu entre elle et un ministère ou organisme fédéral portant sur l'exercice d'une activité ou l'administration d'un programme;
- d) mettre en oeuvre toute entente conclue entre le gouvernement fédéral et des gouvernements autochtones portant sur l'administration d'une taxe ou d'un impôt.

Dans l'exécution de son mandat, l'Agence :

- perçoit des revenus et administre des lois fiscales et autres pour le compte du gouvernement fédéral, de certaines provinces et territoires et d'autres instances, y compris les Premières nations; et
- exécute certains programmes de prestations sociales et de soutien financier des gouvernements fédéral et provinciaux prévus par le régime fiscal pour la population canadienne.

Le ministre du Revenu national est responsable de l'Agence et est responsable devant le Parlement de l'administration et de l'exécution des lois régissant les divers programmes fiscaux.

Au Québec, le ministre du Revenu du Québec (MRQ) intervient au nom de l'Agence pour l'administration de la TPS. L'Agence supervise les transferts de fonds du MRQ, comptabilise les revenus de la TPS administrés en son nom, autorise les remboursements de TPS et transfère les fonds nécessaires du Trésor au MRQ en vue de l'émission des remboursements de TPS.

Etat des flux de trésorerie administrés

pour l'exercice terminé le 31 mars
(en milliers de dollars)

2004	2003
Total des revenus nets administrés	
252 461 533	238 005 647
Moins les revenus provinciaux payés directement aux provinces :	
Revenus administrés au titre de l'indemnisation des accidentés :	
du travail de la Nouvelle-Écosse	
Taxes de vente provinciales sur le tabac et l'alcool	
(181 586)	(172 649)
(51 472)	(40 680)
(7 757 972)	(7 551 186)
Moins le total des charges nettes administrées	
Variation des actifs et des passifs administrés :	
Augmentation de l'encaisse	
(Augmentation) diminution des montants à recevoir des contribuables (après	
déduction de la provision pour créances douteuses)	
Diminution des montants à payer aux contribuables	
(Diminution) augmentation des montants à payer aux provinces	
10 039	11 417
(73 579)	88 910
(530 826)	(844 575)
(4 356 358)	2 007 869
(527 267)	(1 652 012)
Montant net des fonds déposés au Trésor	
238 992 512	229 852 741
Composé des sommes suivantes :	
Dépôts en espèces au Trésor	
313 303 719	305 495 615
Remboursements/paiements effectués à même le Trésor	
(74 311 207)	(75 642 874)
229 992 512	229 852 741

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

Etat des charges et recouvrements administrés

pour l'exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

	2004	2003
Charges administrées au nom du gouvernement fédéral		
Prestations fiscales pour enfants	8 061 931	7 822 688
Allocations spéciales pour enfants	147 424	134 498
Allocation pour frais de chauffage	6 855	(1 117)
Recouvrements administrés au nom du gouvernement fédéral		
Prestations de la sécurité de la vieillesse	(718 107)	(641 631)
Prestations d'assurance-emploi	(114 374)	(101 747)
Charges nettes administrées au nom du gouvernement fédéral	7 383 729	7 212 691
Charges administrées au nom des gouvernements provinciaux et territoriaux		
Programmes de prestations familiales	263 468	302 055
Programme du Remboursement aux contribuables de la Nouvelle-Écosse	72 703	—
Crédits sur la taxe de ventes	38 074	37 659
Remboursements de taxes sur l'énergie	(2)	(1 219)
Charges nettes administrées au nom des provinces et des territoires	374 243	338 495
Total des charges nettes administrées	7 757 972	7 551 186

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

Etat des revenus administrés
pour l'exercice terminé le 31 mars
(en milliers de dollars)

2004	2003
Gouvernement fédéral	
Impôt sur le revenu	89 575 641
Particuliers et fiduciaires	27 430 779
Sociétés	3 142 187
Non-résidents	3 291 113
Autres taxes et droits	115 088 380
Taxe sur les produits et services (TPS) (note 9)	29 329 282
Taxes sur l'énergie	4 935 264
Autres droits et taxes d'accise	4 474 920
Droits de douane à l'importation	3 220 527
Droits pour la sécurité des passagers du transport aérien	421 006
Total des revenus fiscaux	42 508 610
	166 124 510
Cotisations d'assurance-emploi	17 900 359
Intérêts, pénalités et autres revenus (note 10)	2 918 738
Revenus bruts administrés au nom du gouvernement du Canada	186 943 607
Provision pour créances irrécouvrables	(1 887 386)
Charges d'intérêts	(2 060 604)
Revenus nets administrés au nom du gouvernement du Canada	184 116 990
	(985 850)
Gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations	
Impôt sur le revenu	32 994 104
Particuliers et fiduciaires	1 833 294
Sociétés	37 709 778
Taxe de vente harmonisée (TVH)	2 192 014
Autres revenus (note 11)	237 100
Revenus administrés au nom des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations	40 316 144
Revenus nets administrés au nom du Régime de pensions du Canada	25 203 787
(note 12)	
Total des revenus nets administrés	252 461 533
	238 005 647

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

État des actifs et des passifs administrés

au 31 mars
(en milliers de dollars)

2004	2003
------	------

ACTIFS ADMINISTRÉS

Encaisse

Montants à recevoir des contribuables (après déduction de la provision pour créances douteuses de 7 597 960 \$ en 2004 et 7 174 162 \$ en 2003) (note 3)

6 136 765	5 609 498
47 953 395	43 597 037

TOTAL DES ACTIFS

PASSIFS ADMINISTRÉS

Montants à payer aux contribuables (note 4)

Montants à payer aux provinces (note 5)

Comptes de dépôts (note 6)

Montant net dû au Trésor au nom

du gouvernement du Canada et de tiers (note 7)

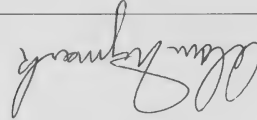
33 039 710	33 165 624
87 742	38 172
161 321	28 133
33 570 536	33 759 990
20 924 536	15 446 545

TOTAL DES PASSIFS

Passifs éventuels : note 8

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.
Approuvé par :

Le commissaire,



Alan Nymark

Le président du Conseil de direction,



Michael L. Turcotte



Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au Conseil de direction de l'Agence des douanes et du revenu du Canada
et au ministre du Revenu national

J'ai vérifié l'état des actifs et des passifs administrés de l'Agence des douanes et du revenu du Canada au 31 mars 2004 et les états des revenus administrés, des charges et recouvrements administrés et des flux de trésorerie administrés de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces informations financières incombe à la direction de l'Agence. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces informations financières en me fondant sur ma vérification. Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les informations financières sont exemptes d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les informations financières. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de l'ensemble des informations financières.

À mon avis, ces états donnent, à tous les égards importants, une image fidèle des actifs et des passifs administrés de l'Agence des douanes et du revenu du Canada au 31 mars 2004 ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie administrés pour l'exercice terminé à cette date selon les conventions comptables énoncées dans la note 2 afférente aux états.

La vérificatrice générale du Canada

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada
le 7 septembre 2004

États financiers – Activités administrées

15. Exploitation transférée

Le 12 décembre 2003, le gouvernement a annoncé une restructuration qui s'est traduite par la création de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Suite à ce changement, les services frontaliers administrés par l'Agence des douanes et du revenu du Canada ont été transférés à la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada à cette date. Les services frontaliers transférés ont été inclus dans ces états financiers afin d'être compatible avec les autorités établies par le Budget principal et les budgets supplémentaires des dépenses de 2003-2004. Les charges des services frontaliers incluent une affectation des coûts reliés à la gestion et l'orientation organisationnelles. Le tableau suivant contient les revenus et charges :

	1er avril au 11 décembre 2003	12 décembre 2003 au 31 mars 2004	Total
(en milliers de dollars)			
Revenus non fiscaux des services frontaliers (note 4)	4 973	7 957	12 930
Charges des services frontaliers (note 5)	644 778	236 678	881 456
Résultats d'exploitation transférée nets	639 805	228 721	868 526

L'information requise afin de séparer les actifs et passifs des services frontaliers n'était pas disponible à la date du rapport.

16. Avantages sociaux futurs

Les charges pour avantages sociaux futurs de l'Agence qui sont incluses dans l'état des résultats et à la note 5 sous autres avantages et indemnités :

	2004	2003
(en milliers de dollars)		
Cotisations au Régime de pensions de retraite de la fonction publique	340 015	352 748
Indemnités de cessation d'emploi	12 352	60 163
	352 367	412 911

17. Montants comparatifs

Certains montants comparatifs ont été reclassifiés afin de les rendre conformes avec la présentation utilisée pour l'exercice courant.

12. Obligations à l'égard des contrats de location acquisition

L'Agence a mis sous contrat de location-acquisition du matériel informatique dont la valeur s'élève à 9 690 000 \$ au 31 mars 2004 et dont l'amortissement cumulé s'élève à 6 599 000 \$ (12 214 000 \$ et 6 424 000 \$ respectivement au 31 mars 2003) (note 8). Les obligations pour les exercices à venir incluent :

(en milliers de dollars)		2004	2003
Année 1	3 231	2 906	3 231
Année 2	2 594	480	
Année 3	480	0	
Année 4	0	0	0
Année 5	0	0	0
Total des versements minimaux de location-acquisition	6 305	3 886	3 305
Moins : intérêts théoriques (2,36 % – 6,17 %)	337	105	337
Solde des obligations à l'égard des contrats de location-acquisition	5 968	3 281	5 968

13. Engagements

De par leur nature, les activités de l'Agence peuvent donner lieu à des marchés et obligations importants en vertu desquels l'Agence s'engage à effectuer des paiements échelonnés sur plusieurs années, lors de la prestation de services ou de la fourniture de biens. Voici les principaux engagements pour lesquels une estimation raisonnable peut être faite :

(en milliers de dollars)		2005	2006	2007	2008	2009 et exercices ultérieurs	Total
Contrats de location-acquisition (note 12)	2 906	480	0	0	0	0	3 886
Contrats de location-exploitation	1 235	1 115	940	703	117	4 110	7 496
Total	4 141	1 595	940	703	117	4 110	7 496

14. Paiements de transfert

Le tableau suivant contient les chiffres sur les paiements de transfert figurant à la note 5 :

(en milliers de dollars)		2004	2003
Contributions à la province de Québec pour les frais de l'administration commune des taxes de vente fédérale et provinciale	1 19 855	108 826	481
Contributions versées à l'Association canadienne des constructeurs d'habitations visant à appuyer la campagne d'information « Par écrit SVP! » auprès des consommateurs	72	109 927	109 307

10. Opérations entre apparentées

En vertu du principe de propriété commune, l'Agence est liée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. L'Agence conduit des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses affaires et aux conditions commerciales normales s'appliquant aux particuliers et entreprises. De plus, au cours de l'exercice, l'Agence a fait avec les sociétés d'État et autres entreprises commerciales du gouvernement, qui sont indépendantes de ce dernier pour le financement de leurs activités, ne sont pas considérées comme opérations entre apparentées.

a) Services fournis gratuitement par d'autres ministères

Au cours de l'exercice, l'Agence a reçu gratuitement, d'autres ministères et organismes, des locaux et des services professionnels. Elle a également reçu d'autres ministères, gratuitement, des contributions d'employeur au régime d'assurance-maladie, régime d'avantages sociaux des employés et des indemnités pour accidents du travail. Les services importants qui ont été fournis gratuitement à l'Agence figurent comme suit dans l'état des résultats :

	2004	2003
Locaux	250 080	241 016
Contributions de l'employeur au régime d'assurance-maladie et régime d'avantages sociaux des employés	216 794	187 134
Services juridiques	69 461	69 362
Services de vérification	4 700	4 089
Indemnités pour accidents du travail	2 327	2 940
Services de la paye	1 900	2 072
	545 262	506 613

b) Les soldes des comptes créditeurs et débiteurs à la fin de l'exercice entre apparentées

Débiteurs – autres ministères et organismes	30 705	18 925
Créditeurs – autres ministères et organismes	16 125	87 244

11. Passif éventuel

Dans le cadre de ses activités, l'Agence est la partie défenderesse dans certaines causes en litige et a un passif éventuel pour des sites contaminés. On estime qu'au 31 mars 2004, le montant du passif éventuel émanant de réclamations et de sites contaminés s'élève à 10 millions de dollars (6 millions au 31 mars 2003). Un passif éventuel sera comptabilisé en tant que passif réel, avec une imputation correspondante aux charges, lorsqu'il devient probable qu'un paiement sera effectué et que le montant de ce paiement peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et fiable.

8. Immobilisations

Le tableau suivant contient les chiffres sur les immobilisations :

Catégorie de biens (en milliers de dollars)		Terrains, bâtiments, outillage et matériel,		Véhicules et autres moyens de transport		Logiciels (commerciaux, développés et/ou en développement à l'interne)		Matériel informatique incluant contrats de location-acquisition (note 12)		Total	

Ouverture (1 ^{er} avril 2003)		Opérations de l'exercice		Clôture (31 mars 2004)		Valeur comptable	
Coût	147 214	Coût	49 362	Coût	63 531	Coût	17 337
Amortissement cumulé	(28 628)	Amortissement cumulé	(19 792)	Amortissement cumulé	(23 082)	Amortissement cumulé	(9 642)
	118 586		29 570		40 449		7 695
Ajouts	6 492	Ajouts	18 221	Ajouts	18 221	Ajouts	1 515
Aliénations et radiations	(1 030)	Aliénations et radiations	(2 787)	Aliénations et radiations	(4 555)	Aliénations et radiations	(2 633)
Amortissement	(3 871)	Amortissement	(2 787)	Amortissement	(2 787)	Amortissement	(2 633)
	(3 871)		(2 787)		(4 555)		(2 633)
Coût	152 678	Coût	63 531	Coût	17 337	Coût	262 015
Amortissement cumulé	(32 501)	Amortissement cumulé	(23 082)	Amortissement cumulé	(23 082)	Amortissement cumulé	(11 415)
	120 177		40 449		7 695		250 600

Certains montants du tableau ci-dessus sont présentés au net.

Le coût des immobilisations en constructions ou en développement, qui n'est pas amorti, au 31 mars 2004, est : 23 586 000 \$ pour les bâtiments ouvrages et infrastructures, 1 284 000 \$ pour le matériel, 98 625 000 \$ pour les logiciels et 1 277 000 \$ pour le matériel informatique (50 310 000 \$, 1 350 000 \$, 87 826 000 \$ et 599 000 \$ respectivement au 31 mars 2003).

9. Conseil de direction

Conformément à la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, un Conseil de direction est chargé de la supervision de la structure organisationnelle et de l'administration de l'Agence et de la gestion de ses ressources, de ses services, de ses biens, de son personnel et de ses marchés. Les charges de l'exercice reliées aux activités du Conseil de direction s'élèvent à 811 000 \$ (2003 – 937 000 \$) et sont incluses dans les résultats d'exploitation nets. Ce montant comprend les paiements au Conseil de direction, les charges liées au personnel du secrétariat, les charges de déplacements et les autres charges.

Le passif net représente l'écart entre les passifs qui sont en relation avec les activités de l'Agence et ses actifs. Le passif inclut un montant de 562 615 000 \$ (2003 – 590 478 000 \$) qui représente des opérations pour lesquelles l'Agence a rendu des services et dont elle n'a pas reçu le financement. Les besoins en financement futur se composent principalement des passifs reliés aux indemnités de cessation d'emploi, de congés annuels et de congés compensatoires. Cette somme sera financée par les crédits dans les exercices futurs, à mesure que la somme sera versée.

7. Passif net

	2004	2003
(en milliers de dollars)		
Débiteurs – ministères et organismes du gouvernement	30 705	18 925
Débiteurs – tiers	1 810	1 254
Avances aux employés	2 365	2 218
Trop payés – salaires	3 259	3 228
Autres	39	34
Moins : provision pour créances douteuses	38 178	25 659
	(127)	(162)
	38 051	25 497

Le tableau suivant contient les chiffres sur les débiteurs :

6. Débiteurs

5. Charges

Le tableau suivant contient les chiffres sur les charges par catégorie :

2004		2003	
		(en milliers de dollars)	
Personnel			
Salaires		2 193 264	2 208 492
Autres avantages et indemnités (incluant les avantages sociaux futurs tels que décrits dans la note 16)		918 694	1 009 550
		3 111 958	3 218 042
Locaux		250 080	241 016
Services professionnels et spéciaux		183 545	199 596
Transports et communications		173 691	192 857
Paiements de transfert (note 14)		119 927	109 307
Services de réparation et d'entretien		89 233	83 339
Fournitures et approvisionnements		49 209	57 453
Achats de matériel		46 605	81 696
Autres services		38 380	39 760
Amortissement des immobilisations (note 8)		37 850	27 419
Location de matériel et autres		10 838	14 189
Services de réclamation, d'imprimerie et services connexes		6 280	6 051
Perte sur aliénations d'actifs		4 652	15 888
Services publics		610	510
Autres charges		19 285	3 566
TOTAL DES CHARGES		4 142 143	4 290 689
Charges provenant de l'exploitation transférée		3 260 687	3 368 591
Charges provenant de l'exploitation transférée		881 456	922 098
TOTAL DES CHARGES		4 142 143	4 290 689

4. Revenus non fiscaux

Le tableau suivant contient les chiffres sur les revenus non fiscaux :

	2004		2003	
	(en milliers de dollars)			
Revenus non fiscaux affectés au Crédit 1 – ADRC (dépenses de fonctionnement)				
Frais de perception des cotisations de l'assurance-emploi (de RHDCC)	77 933		77 933	
Frais de perception des contributions au Régime de pensions du Canada (de RHDCC)	68 814		68 814	
	146 747		142 862	
Revenus non fiscaux réutilisables				
Frais d'administration-provinces et territoires	22 574		21 304	
Frais de services	1 949		3 416	
Droits relatifs aux décisions anticipées	1 946		1 667	
Programmes à la frontière Canada / États-Unis	952		1 588	
Autres revenus réutilisables	3 500		3 911	
	30 921		31 886	
Revenus non fiscaux non réutilisables				
Recouvrement des coûts des régimes d'avantages sociaux aux employés imputés aux activités de perception (de RHDCC)	25 921		24 057	
Boutiques hors taxes ¹	–		(3 830)	
Frais d'administration-provinces et territoires ²	2 094		–	
Frais de services ²	1 934		–	
Programmes à la frontière Canada / États-Unis ²	764		–	
Location et utilisation de biens publics	560		637	
Autres revenus non fiscaux	5 073		996	
	36 346		21 860	
TOTAL DES REVENUS NON FISCAUX	214 014		196 608	
Revenus non fiscaux selon l'état des résultats :				
Revenus non fiscaux provenant de l'exploitation permanente	201 084		188 986	
Revenus non fiscaux provenant de l'exploitation transférée	12 930		7 622	
TOTAL DES REVENUS NON FISCAUX	214 014		196 608	

¹ En raison d'un changement rétroactif de réglementation, une partie des revenus de 2001-2002 provenant des droits d'agrément des boutiques hors taxes a été remboursée en 2002-2003.

² Depuis le 12 décembre 2003, les revenus non fiscaux des services des douanes ne sont plus réutilisables.

(c) Rapprochement des crédits votés par le Parlement et des crédits parlementaires utilisés :

2004		2003	
(en milliers de dollars)			
Crédits parlementaires votés :			
Crédit 1 – Dépenses de fonctionnement de l'ADRC			
moins : allocation des frais de chauffage ¹			
Crédit 5 – Dépenses en capital de l'ADRC			
Crédit 10 – Paiements de transfert de l'ADRC			
Contributions législatives aux régimes d'avantages sociaux			
Montants réutilisables en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'ADRC			
Utilisation du produit de la vente de biens excédentaires de l'État			
Autres dépenses législatives			
3 179 671		3 819 939	
3 144 878		3 811 131	
Moins :			
Crédits disponibles pour l'emploi dans l'exercice ultérieur ²			
Fonctionnement			
Capital			
Paiements de transfert			
Crédit annulé ²			
(187 675)		(133 278)	
(11 931)		(7 359)	
(17 343)		0	
(6 462)		0	
(126 816)		0	
(1 268 816)		0	
3 595 631		3 677 853	
Total des crédits parlementaires utilisés			

¹ Conformément à la répartition des activités dans les états financiers comme décrite à la note 2, l'allocation pour frais de chauffage allouée à titre gracieux, qui a été autorisée en vertu du crédit 1 – ADRC (dépenses de fonctionnement), est déclarée sous la rubrique charges administratives au nom du gouvernement fédéral dans l'état des charges administratives.

² En vertu de l'alinéa 60(1) de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada, la partie non utilisée à la fin d'un exercice des crédits affectés par le Parlement à l'usage de l'Agence est annulée à la fin de l'exercice suivant.

(b) Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada et les crédits parlementaires utilisés :

	2004	2003
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada	3 597 281	3 681 645
Variation nette des passifs financiers	(64 708)	24 165
Créditeurs et charges à payer	30 735	(94 128)
Salaires et avantages sociaux à payer aux employés	745	280
Autres passifs	(33 228)	(69 683)
Variation nette des actifs financiers	(3)	(6)
Encaisse	(12 554)	(3 088)
Débiteurs (note 6)	(12 557)	(3 094)
Revenus non fiscaux (note 4)	30 921	31 886
Revenus non fiscaux réutilisables	36 346	21 860
Autres revenus non fiscaux	0	5 914
Ajustement aux revenus des exercices précédents	67 267	59 660
Ajustement aux charges des exercices précédents	3 350	9 722
Autres ajustements	(26 482)	(397)
Total des crédits parlementaires utilisés	3 595 631	3 677 853

(en milliers de dollars)

3. Crédits parlementaires

L'Agence reçoit la plus grande partie de son financement par le biais de crédits parlementaires. Les éléments constatés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires qui ont été autorisés dans des exercices précédents. L'exercice courant ou qui le seront dans des exercices futurs. En conséquence, les résultats d'exploitation nets de l'Agence, pour l'exercice, diffèrent selon qu'ils sont présentés sur la base du financement par le gouvernement ou selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les tableaux qui suivent présentent le rapprochement des écarts.

a) Rapprochement des résultats d'exploitation nets et des crédits parlementaires utilisés :

	2004	2003
(en milliers de dollars)		
Résultats d'exploitation nets	3 928 129	4 094 081
Charges n'exigeant pas l'utilisation de crédits de l'exercice en cours :		
Amortissement des immobilisations	(37 850)	(27 419)
Ajustement aux charges des exercices précédents	3 350	9 722
Stocks de fournitures	(494)	(3 172)
Perte sur aliénation ou radiation d'immobilisations	(4 652)	(15 888)
Services fournis sans frais par d'autres ministères (note 10)	(545 262)	(506 613)
Autres	10 056	(1 128)
Variation nette des besoins de financement futurs :		
Indemnités de cessation d'emploi	(12 352)	(60 163)
Indemnités de congés annuels et de congés compensatoires	41 101	(14 041)
Autres	(886)	(266)
Acquisitions d'actifs financées au moyen de crédits de l'exercice en cours :		
Immobilisations	149 014	140 740
Charges payées d'avance	(1 790)	1 340
Revenus non fiscaux (note 4) :		
Revenus non fiscaux réutilisables	30 921	31 886
Autres revenus non fiscaux	36 346	21 860
Ajustement aux revenus des exercices précédents	0	5 914
Total des crédits parlementaires utilisés	3 595 631	3 677 853

j) Cotisations au Régime de pensions de retraite de la fonction publique

La plupart des employés de l'Agence participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les employés et l'Agence contribuent au coût du régime. Les cotisations de l'Agence sont imputées comme charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale de l'Agence décaissant du régime de retraite. En vertu des dispositions en vigueur, l'Agence n'est pas tenue de verser des cotisations pour l'insuffisance actuarielle du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

k) Régime d'avantages sociaux des employés

L'Agence participe au régime d'avantages sociaux des employés (santé et dentaire) qui est parrainé par le Gouvernement fédéral. Les contributions de l'Agence sont enregistrées au coût et sont incluses dans les charges en personnel dans l'exercice où elles sont engagées et représentent l'obligation totale de l'Agence à l'endroit de ce régime. En vertu des dispositions en vigueur, l'Agence n'est pas tenue de verser des cotisations pour l'insuffisance de tout passif relié à ce régime.

l) Incertitude relative à la mesure

L'établissement de ces états financiers selon les principes comptables utilisés pour préparer les états financiers du gouvernement du Canada exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés des actifs et des passifs à la date des états financiers ainsi que sur les montants déclarés des revenus et des charges de l'exercice à l'étude. Les indemnités de cessation d'emploi, les éventualités et la durée de vie utile des immobilisations sont les principaux éléments pour lesquels des estimations sont revues régulièrement et lorsqu'il devient nécessaire de les différer des estimations actuelles. Ces estimations sont revues régulièrement et lorsqu'il devient nécessaire de les redresser, les redressements sont inscrits dans les résultats d'exploitation nets de l'exercice au cours duquel ils deviennent connus.

e) Immobilisations

Les frais de 10 000 \$ et plus engagés dans l'achat et le développement des terrains, d'immeubles, d'équipements et autres immobilisations (dont les améliorations locales) sont comptabilisés à titre d'immobilisations corporelles et amortis en fonction de la vie utile des biens. Les éléments semblables en dessous de 10 000 \$ sont présentés à l'état des résultats et comme achats de matériel à la note 5. Les logiciels et améliorations locales ont été inscrits de façon prospective à compter du 1er avril 2001. Les immobilisations n'incluent pas les biens incorporels, les œuvres d'art, les trésors historiques ayant une valeur culturelle, esthétique ou historique, ni les collections des musées. Les immobilisations sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire sur leur durée de vie utile estimative, comme suit :

Actif	Durée de vie utile
Infrastructure douanières (routes, égouts et ouvrages)	40 ans
Bâtiment	30 ans
Matériel, outillage et ameublement	10 ans
Logiciels développés à l'interne	7 ans
Véhicules et autres moyens de transport	5 ans
Matériel lié aux technologies de l'information	5 ans
Logiciels commerciaux	3 ans
Contrats de location-acquisition et améliorations locales	Durée des baux

Les immobilisations en cours de construction/développement ne sont pas amorties jusqu'au moment où elles sont achevées et mises en service (note 8).

f) Services fournis sans frais par d'autres ministères

Les charges comprennent les valeurs estimatives des services reçus gratuitement d'autres ministères. Ces services sont les suivants :

- locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;
- cotisations de l'employeur au régime d'assurance-maladie et au régime d'avantages sociaux des employés fournis par le Conseil du Trésor;
- services juridiques fournis par Justice Canada;
- services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général du Canada;
- indemnités pour accidents du travail versées par Ressources humaines et développement des compétences Canada; et
- services de la paye fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

g) Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada

L'Agence utilise le Trésor pour cadre de fonctionnement. Le Trésor est administré par le receveur général du Canada. Toutes les rentées de fonds sont déposées au Trésor et toutes les sorties de fonds sont faites à même le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement fédéral correspond à l'écart entre toutes les rentées et les sorties de fonds, incluant les opérations inter-agences et interministérielles.

h) Somme à recevoir du Trésor

La somme à recevoir du Trésor représente le montant en espèces que l'Agence des douanes et du revenu du Canada est autorisée à retirer à même le Trésor sans crédit parlementaire afin d'acquitter ses passifs. Ces montants ont été imputés aux crédits parlementaires de l'exercice en cours ou des exercices antérieurs mais seront payés dans le futur. Ils comprennent des éléments comme les salaires à payer aux employés, les créditeurs et autres passifs.

i) Indemnités de cessation d'emploi, de congés annuels et compensatoires accumulés

Les indemnités de départ, de congés annuels et compensatoires sont passées en charges au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives. Le passif au titre des indemnités de départ est estimé en utilisant les caractéristiques et hypothèses démographiques de la population du gouvernement du Canada. En ce qui concerne les indemnités de congés annuels et compensatoires, le passif est calculé aux niveaux de rémunération en vigueur à la fin de l'exercice, pour tous les crédits de congés annuels et compensatoires non utilisés accumulés par les employés. Le passif au titre des indemnités de départ et de congés annuels payables à la cessation d'emploi est une obligation de l'Agence qui est normalement financée par les crédits des exercices futurs.

2. Sommaire des principales conventions comptables

Aux fins des rapports financiers, les activités de l'Agence ont été réparties en deux jeux d'états financiers : les activités de l'Agence et les activités administratives. Les états financiers – Activités de l'Agence comprennent les revenus et les charges d'exploitation contrôlés par l'Agence et qui servent à la gestion de l'organisation. Les états financiers – Activités administratives comprennent les revenus et les charges contrôlés par des tiers, tels le gouvernement fédéral, une province, un territoire ou tout autre groupe ou organisation, et administrés par l'Agence en leur nom. La séparation des activités de l'Agence et des activités administratives a pour but de faciliter, entre autres choses, l'évaluation du rendement de l'Agence sur le plan administratif dans l'exécution de son mandat.

Aux termes de l'alinéa 88(2) a) de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, les états financiers – Activités de l'Agence ont été préparés en conformité avec des principes comptables comparables avec ceux utilisés dans l'établissement des états financiers du gouvernement du Canada. Ces principes comptables sont fondés sur les principes comptables généralement reconnus du Canada. Le but de ces états financiers est de présenter les revenus non fiscaux et les charges de même que les actifs et les passifs contrôlés par l'Agence et qui servent à la gestion de l'organisation. Voici un sommaire des principales conventions comptables :

a) Crédits parlementaires

L'Agence est financée par le gouvernement du Canada par le biais de fonds approuvés annuellement par le Parlement. Ces fonds, désignés en tant que crédits, sont fondés dans une large mesure sur les besoins de trésorerie. Les états financiers sont établis en conformité, selon les principes comptables comparables, avec ceux utilisés dans l'établissement des états financiers du gouvernement du Canada. Les postes consignés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes, ou sur la même base, que ceux pourvus par les crédits parlementaires. L'état des résultats n'inclut pas l'information budgétaire.

b) Constatation des charges

Toutes les charges sont enregistrées selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

c) Constatation des revenus

Les revenus non fiscaux présentés à l'état ne comprennent pas les revenus administrés qui sont perçus aux termes de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, de la *Loi sur les douanes*, de la *Loi sur l'accise*, de la *Loi sur la taxe d'accise* et d'autres lois similaires. Les revenus non fiscaux sont enregistrés selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

d) Stocks de fournitures

Les stocks de fournitures sont constitués de formulaires, de publications et d'uniformes. Ces actifs sont inscrits au plus bas du coût (déterminé en utilisant la méthode du coût moyen pondéré) ou de la valeur de réalisation nette. Le coût des fournitures renouvelables est imputé aux résultats dans l'exercice au cours duquel les articles en cause sont utilisés.

- d) Gestion et orientation organisationnelles : Offre les services internes suivants : finances, administration, technologie de l'information, ressources humaines, communications, services juridiques, vérification interne et évaluations de programme.
- e) Services des douanes : Facilite les échanges commerciaux et les déplacements légitimes tout en protégeant les frontières canadiennes contre les menaces externes. Le Service des douanes cherche à protéger également l'industrie canadienne des pratiques commerciales déloyales et des préjudices que peuvent leur causer le dumping et le subventionnement des produits importés au Canada.
- Le ministre du Revenu national est responsable de l'Agence et demeure responsable devant le Parlement de l'administration et de l'exécution des lois régissant les divers programmes fiscaux et douaniers.

Notes complémentaires aux états financiers – Activités de l'Agence

1. Autorisation et objectif

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (appelée ici « l'Agence ») a été créée le 1^{er} novembre 1999 en vertu de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* pour soutenir à l'origine, l'évolution de l'administration fiscale et des services douaniers au Canada. Suite à l'établissement de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), ce rôle a changé en ce qui a trait aux services douaniers.

Le 12 décembre 2003, le gouvernement a annoncé une restructuration qui s'est traduite par la création de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Avant cette annonce, l'ADRC, avait été identifiée comme étant responsable des crédits parlementaires établis par le Budget principal et les budgets supplémentaires des dépenses de 2003-2004. Ainsi, les activités de l'Agence comprennent la portion des dépenses, des revenus, des actifs et des passifs relatif à l'ASFC en date du 31 mars 2004 (note 15).

L'Agence est un établissement public figurant à l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Revenu national. Les dépenses de l'Agence sont financées à même les crédits parlementaires du gouvernement du Canada.

L'Agence administre, pour le compte d'autres entités, les impôts et les taxes de vente, les cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC), les cotisations d'assurance-emploi (AE) et les montants perçus pour d'autres groupes ou organisations. Elle est chargée de l'application et de l'exécution des lois suivantes ou de certaines parties de ces lois et d'autres lois en vertu desquelles le ministre du Revenu national joue un rôle autorisé incluant : la *Loi sur l'accise*, la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, la *Loi sur les allocations spéciales pour enfants*, la *Partie V.1 de la Loi sur les douanes*, la *Loi sur l'accise 2001*, la *Loi sur le droit pour la sécurité des passagers du transport aérien*, la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la *Loi sur la taxe d'accise* (y compris la TPS/TVH) et d'autres lois. Suite à la création de l'ASFC, les lois qui étaient précédemment administrées par l'ADRC tel que le *Tarif des douanes* ainsi que les parties de la *Loi sur les douanes* autres que la Partie V.1 sont administrées par l'ASFC.

La mission de l'Agence est de fournir appui, conseils et services, notamment :

- a) appuyer l'administration ainsi que l'application des lois et règlements relatifs aux programmes;
 - b) mettre en oeuvre toute entente conclue entre elle ou le gouvernement fédéral et le gouvernement d'une province ou un organisme public remplissant des fonctions gouvernementales au Canada et portant sur l'exercice d'une activité;
 - c) l'administration d'une taxe ou d'un impôt ou l'application d'un programme;
 - d) l'exercice d'une activité ou l'application d'un programme;
 - e) mettre en oeuvre toute entente ou tout accord conclu entre elle et un ministère ou organisme fédéral portant sur l'administration d'une taxe ou d'un impôt.
- Dans l'exécution de sa mission, l'Agence opère sous les secteurs d'activité suivants :

- a) Services fiscaux : Évalue et perçoit des impôts au nom du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux (sauf le Québec) et des territoires et promeut l'observation des lois canadiennes dans le domaine de la fiscalité.
- b) Programmes de prestations et autres services : Exécute divers programmes de prestations aux personnes en fonction de leur revenu, crédits et autres services aux Canadiens à revenu faible et modeste au nom du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux (sauf le Québec) et des territoires.
- c) Appels : Offre aux clients un processus équitable d'examen des différends avec l'ADRC par rapport aux décisions sur l'impôt, les douanes, l'assurance-emploi, le Régime de pensions du Canada et les questions des différends commerciaux. Il administre le Programme des divulgations volontaires et coordonne les initiatives concernant l'équité à l'égard des programmes de l'Agence.

Etat des flux de trésorerie – Activités de l'Agence

pour l'exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

2004	2003
Activités d'exploitation	
Résultats d'exploitation nets	3 928 129
Ajustements des éléments hors caisse	
Etat des résultats	
Amortissement des immobilisations (note 8)	(37 850)
Perte nette sur l'aliénation et la radiation d'immobilisations	(4 409)
Services fournis sans frais par d'autres ministères (note 10)	(545 262)
Etat de la situation financière	
Variation des actifs financiers autres que somme à recevoir du Trésor	12 557
Variation des actifs non financiers autres que immobilisations	(2 284)
Variation du passif autre que obligations à l'égard des contrats location-acquisition	61 977
Fonds affectés aux activités d'exploitation	3 412 858
	(4 521)
Activités d'investissement	
Acquisition d'immobilisations	181 996
Variation des obligations au titre de contrats de location-acquisition	139 904
Produit de l'aliénation d'immobilisations	2 687
Fonds affectés aux activités d'investissement	140 377
	(363)
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada	3 597 281
	3 681 645

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

État du passif net – Activités de l'Agence

pour l'exercice terminé le 31 mars
(en milliers de dollars)

	2004	2003
Passif net au début de l'exercice	(222 065)	(246 204)
Résultats d'exploitation nets	(3 928 129)	(4 094 081)
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada	3 597 281	3 681 645
Services fournis sans frais par d'autres ministères (note 10)	545 262	506 613
Variation de la somme à recevoir du Trésor (note 2(h))	(51 872)	(70 038)
Passif net à la fin de l'exercice (note 7)	(59 523)	(222 065)

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

Etat des résultats – Activités de l'Agence

pour l'exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

	2004	2003
EXPLOITATION PERMANENTE		
Revenus non fiscaux (note 4)		
Services fiscaux	145 581	132 944
Programmes de prestations et autres services	6 534	4 941
Appels	11 559	7 728
Gestion et orientation organisationnelles	37 410	43 373
Total des revenus non fiscaux	201 084	188 986
Charges (note 5)		
Services fiscaux	2 293 399	2 296 096
Programmes de prestations et autres services	91 690	69 955
Appels	102 179	107 114
Gestion et orientation organisationnelles	773 419	895 426
Total des charges	3 260 687	3 368 591
Résultats d'exploitation permanente nets	3 059 603	3 179 605
EXPLOITATION TRANSFÉRÉE (note 15)		
Revenus non fiscaux des services frontaliers (note 4)	12 930	7 622
Charges des services frontaliers (note 5)	881 456	922 098
Résultats d'exploitation transférée nets	868 526	914 476
Résultats d'exploitation nets	3 928 129	4 094 081

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

Etat de la situation financière – Activités de l'Agence

au 31 mars
(en milliers de dollars)

2004 2003

ACTIF	
Actif financier	
Encaisse	318
Somme à recevoir du Trésor	214 353
Débiteurs (note 6)	38 051
	25 497
	266 225
	292 037

Actif non financier	
Charges payées d'avance	7 427
Stocks de fournitures	9 043
Immobilisations (note 8)	469 440
	329 963
	348 717

TOTAL	
	738 632
	640 754

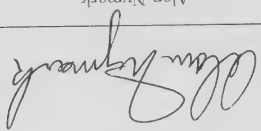
PASSIF	
Salaires et avantages sociaux à payer aux employés	87 232
Créditeurs et charges à payer	144 663
Congés annuels et congés compensatoires	106 929
Obligations à l'égard des contrats de location-acquisition (note 12)	3 281
Indemnités de cessation d'emploi	454 267
Autres passifs	1 783
	798 155
	862 819


Passif net (note 7)	
	(59 523)
	(222 065)

TOTAL	
	738 632
	640 754

Passif éventuel (note 11) et engagements (note 13)
Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

Approuvé par :

Le commissaire,

Alan Nymark

Le président du Conseil de direction,

Michael L. Turcotte



Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au Conseil de direction de l'Agence des douanes et du revenu du Canada
et au ministre du Revenu national

J'ai vérifié l'état de la situation financière de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (activités de l'Agence) au 31 mars 2004 et les états des résultats, du passif net et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de l'Agence. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'incertitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (activités de l'Agence) au 31 mars 2004 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

La vérificatrice générale du Canada

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada
Le 7 septembre 2004

États financiers – Activités de l'Agence

Énoncé de responsabilité de la direction

Nous avons préparé les états financiers ci-joints de l'Agence des douanes et du revenu du Canada conformément aux principes comptables utilisés pour préparer les états financiers du gouvernement du Canada. Les principales conventions comptables sont énoncées à la note 2 des états financiers.

Les membres de la direction de l'Agence sont chargés d'assurer l'intégrité et l'objectivité des données présentées dans les états financiers. De plus, le comité des finances de l'Agence approuve les états financiers au nom du conseil de direction afin d'assurer l'objectivité et l'impartialité. Le comité des finances est indépendant de la direction et tient des réunions à intervalles réguliers avec cette dernière de même qu'avec les vérificateurs internes et la vérificatrice générale du Canada. Les vérificateurs ont libre accès au comité des finances.

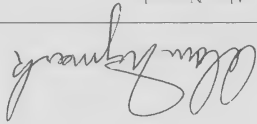
Certains renseignements présentés dans les états financiers, comme les comptes de régularisation et la provision pour créances douteuses, sont fondés sur les meilleures estimations et le jugement de la direction, compte tenu de l'importance relative des postes en question. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation de rapports, la direction tient des comptes pour l'enregistrement des opérations financières de l'Agence. Les renseignements financiers soumis aux *Comptes publics du Canada* et inclus dans le *rapport annuel de l'Agence* concordent avec les états financiers ci-joints.

L'Agence exploite des systèmes de gestion financière et de contrôle interne qui tiennent compte des coûts, des avantages et des risques. Ces systèmes sont conçus pour donner une assurance raisonnable que les opérations respectent les autorisations du Parlement et des autres parties telles que les provinces et les territoires, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements, et qu'elles sont enregistrées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds et à assurer la protection des actifs. Les systèmes de gestion financière et de contrôle interne sont appuyés par des programmes de vérification interne. L'Agence veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection soignée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par des dispositions assurant une répartition appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans toute l'organisation.

La vérificatrice générale du Canada effectue une vérification indépendante et exprime des opinions sur les états financiers et-joints.

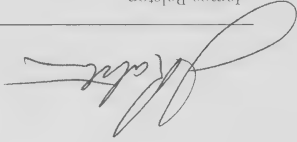
Approuvé par :

Le commissaire,



Alan Nymark

L'administrateur supérieur des affaires financières et
sous-commissaire, Finances et administration,



James Ralston

Ottawa, Ontario
le 7 septembre 2004

États financiers vérifiés

Introduction

Cette partie du Rapport annuel au Parlement de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) contient des états financiers supplémentaires non vérifiés relatifs aux opérations de l'ADRC et les activités qu'elle administre, ainsi que des renseignements financiers supplémentaires non vérifiés relatifs aux crédits parlementaires. Les états financiers vérifiés relatifs aux opérations et aux activités de l'ADRC présentent des renseignements financiers conformément aux principes comptables du gouvernement du Canada.

Les activités de l'ADRC ont été divisées en deux jeux d'états financiers – Activités et Activités administratives. Les états des Activités de l'Agence comprennent les recettes et les dépenses de fonctionnement contrôlées et utilisées par l'ADRC pour la gestion de l'organisation. Les états des Activités administratives fournissent des renseignements sur les recettes et les dépenses que l'ADRC gère pour le compte du gouvernement fédéral, des provinces, des territoires, des Premières nations ou d'autres groupes ou organismes. La vérificatrice générale du Canada émet des opinions sur ces deux jeux d'états financiers. En plus des états financiers vérifiés, ce document contient des rapports de gestion sur les opérations de l'ADRC et les activités qu'elle administre.

Les renseignements financiers supplémentaires non vérifiés qui se rapportent au rendement de la gestion des ressources de l'Agence, en vue de rendre compte au Parlement de l'utilisation de ses crédits annuels, sont préparés selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée qui est différente de la méthode utilisée pour les états financiers. Cette méthode de comptabilité, fondée sur les crédits, ne comprend pas, par exemple, d'amortissements ou certains rajustements de comptabilité d'exercice pour les services rendus par d'autres ministères, qui font partie de l'état des résultats vérifiés. Voir note 3 de la page 2-24 pour les rapprochements entre ces deux méthodologies de comptabilité. Les opinions du vérificateur générale sur les états financiers ne s'appliquent pas à ces renseignements financiers supplémentaires.

L'ADRC maintient des systèmes et des pratiques de contrôle des finances et de la gestion qui procurent une assurance raisonnable du caractère juste et franc des renseignements présentés pour rendre compte du rendement de l'Agence par rapport aux objectifs visés. Afin de garantir un haut niveau d'assurance, la Vérification interne effectue des examens indépendants de divers aspects de la direction, qui supervise les responsabilités de la direction en ce qui a trait au maintien d'un contrôle interne et de systèmes adéquats de rapports financiers et de rapports sur le rendement, rencontre périodiquement les vérificateurs internes et externes. Le conseil de direction recommande le Rapport annuel au ministre pour approbation.

Table des matières

Rapport annuel de l'ADRC au Parlement États financiers 2003-2004

Introduction	2-5
États financiers vérifiés	2-7
Énoncé de responsabilité de la direction	2-9
États financiers – Activités de l'Agence	2-11
États financiers – Activités administrées	2-35
Rapport de gestion supportant les états financiers vérifiés	2-53
Rapport de gestion – Activités de l'Agence	2-55
Discussion et analyse de la gestion – Revenus administrés	2-57
Information financière supplémentaire non vérifiée	2-59
Renseignements sur le rendement financier – Crédits parlementaires	2-61

Rendons compte

Le titre de notre rapport annuel, **Rendons compte**, englobe les thèmes de l'obligation de rendre des comptes au sujet de notre rendement et la capacité de notre effectif à réaliser le potentiel qu'offre le statut d'agence. Le commun dénominateur, c'est le caractère essentiel du travail d'équipe, non seulement pour nos succès à ce jour, mais aussi pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'ADRC. Une des clés de ces thèmes est notre détermination à être une organisation intelligente et intégrée qui réfléchit sur ses succès et ses échecs et qui mise sur les nouvelles idées, les connaissances et les intuitions pour améliorer sans cesse son rendement.

Notre rapport annuel comprend deux volumes. Le présent volume, intitulé *Etats financiers de l'ADRC*, présente les données financières liées à notre exploitation et à nos responsabilités en 2003-2004. Il présente également des données financières supplémentaires, conformément aux exigences du gouvernement fédéral en matière de rapports sur le rendement. Le volume principale, Rapport sur le rendement de l'ADRC, donne un aperçu à l'échelle de l'Agence, des résultats liés à l'exécution de nos programmes et des résutés de notre rendement dans chacun des quatre secteurs d'activité par rapport aux objectifs énoncés dans notre *Plan d'entreprise* 2003-2004 à 2005-2006.

*Pour vous servir encore mieux !
More Ways to Serve You!*

Rapport annuel de l'ADRC au Parlement Etats financiers 2003-2004



Annexe H – Acronymes et abréviations

ADRC	Agence des douanes et du revenu du Canada	MRO	Ministère du Revenu du Québec
AE	Assurance-emploi	NE	Numéro d'entreprise
AIRP	Accès à l'information et protection des renseignements personnels	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
APP	Arrangements prélablés en matière de prix de transfert	PATA	<i>Pacific Association of Tax Administrators</i>
ASE	Allocations spéciales pour enfants	PDV	Programme des divulgations volontaires
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada	PE	Protocole d'entente
BSF	Bureau des services fiscaux	PFCF	Prestation fiscale canadienne pour enfants
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada	PNE	Programme de la prestation nationale pour enfants
CIAT	Centre interaméricain des administrateurs fiscaux	PPQ	Processus de préqualification
CIPH	Crédit d'impôt pour personnes handicapées	RAIT	Révision approfondie de l'inscription à la TPS/TVH
DD	Développement durable	RH	Ressources humaines
DGI	Direction générale de l'informatique	RHDC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
DSC	Développement social Canada	RPC	Régime de pensions du Canada
EDBE	Exigences de déclaration des biens étrangers	RAA	Réforme et renouvellement administratifs
EE	Équité en emploi	RRH	Réforme et renouvellement des ressources humaines
EPP	Examen préliminaire des projets	RS&DE	Recherche scientifique et développement expérimental
ETP	Équivalent temps plein	SAE	Système administratif d'entreprise
EX	Groupe de la direction	SCRS	Service canadien du renseignement de sécurité
FEE	Fiche d'évaluation équilibrée	SIF	Stratégie d'information financière
FMI	Fonds monétaire international	SII	Service d'information interactif
FPP	Forum des politiques publiques	SRED	Système de règlement extrajudiciaire des différends
FTP	Protocole de transfert de fichier	T1	Déclaration de revenus des particuliers
GED	Gouvernement en direct	T2	Déclaration de revenus des sociétés
GIR	Gestion intégrée du risque	T3	Déclaration de revenus des fiduciaires
GOE	Gestion et orientation de l'entreprise	T4	Relevé des gains et des déductions fait par l'employeur
GPC	Gestion des renseignements protégés sur les clients	TED	Transmission électronique des déclarations
GRC	Gendarmerie royale du Canada	TPS	Taxe sur les produits et services
GTA	Gestion transparente axée sur les résultats	TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
GTEC	L'exposition sur la technologie dans l'administration gouvernementale	TVH	Taxe de vente harmonisée
IDPC	Initiative de déclaration des paiements contractuels		
IPPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada		
TI	Technologie de l'information		
MG	Groupe management/gestion		

Vision

L'organisation.

La vision est habituellement un but axé vers l'avenir pour l'organisation. Elle reflète les grands idéaux et l'ambition de relever des défis et traduit le caractère unique et les compétences particulières de

Valeurs

collaboration.

Principes directeurs de la culture d'entreprise d'une organisation, qui reflètent sa philosophie de gestion. L'ADRC est guidée par les valeurs suivantes : intégrité, professionnalisme, respect et

Processus de règlement des différends
 Processus dont disposent les clients qui croient avoir été traités de façon inéquitable pour demander réparation par l'intermédiaire du secteur d'activité des Appels.

Programme des divulgations volontaires
 Programme qui donne aux clients la possibilité de corriger les erreurs et omissions passées et de déclarer à l'ADRC leurs obligations au titre de l'impôt, des taxes et des droits, sans être pénalisés.

Radiation
 Taxes et impôts irrécouvrables qui sont radiés du portefeuille des comptes clients après que l'ADRC a pris toutes les mesures raisonnables pour les percevoir et qu'elle a épuisé tous les moyens possibles de les recouvrer.

Rapport sur le rendement
 Processus de communication de l'information sur le rendement fondé sur des faits.
Recettes à valoir sur le crédit
 Dépenses de fonctionnement récupérées en facturant les produits et services fournis à d'autres ministères et organismes du gouvernement.

Régie
 Terme général désignant les institutions et les processus au moyen desquels la population est régie. C'est l'exercice du pouvoir, du contrôle, de la gestion et de l'autorité au gouvernement.
Renonciation
 Décision de ne pas imposer les pénalités ou les intérêts applicables, soit à la demande du client ou sur l'initiative de l'ADRC.

Rendement
 Mesure dans laquelle une organisation, un programme, etc. atteint ses résultats escomptés par rapport aux résultats attendus.
Résultats attendus
 Énoncés, en termes clairs et concrets, des résultats que l'ADRC s'attend à réaliser au cours de la période de planification; l'Agence évaluera et rendra compte de son rendement au moyen des ces énoncés.

Résultats escomptés
 L'ADRC a défini cinq résultats escomptés de niveau intermédiaire qui ont des conséquences claires pour les Canadiens. Considérés de façon collective ou individuelle, les résultats escomptés servent à évaluer nos réussites en ce qui concerne l'atteinte des résultats stratégiques. Chacun de nos secteurs d'activité contribue à l'atteinte d'un ou de plusieurs de ces résultats.

Résultats stratégiques
 Avantages durables, à long terme, que les Canadiens obtiennent du travail de l'ADRC. Ces résultats, qui découlent tout naturellement de la vision et des efforts de l'organisation, deviennent les activités fondamentales qui font partie de son mandat. Dans la plupart des cas, ces résultats exigeront que de nombreux partenaires conjuguent leurs ressources et leurs efforts sur une longue période.

Risque
 Incertitude qui entoure des événements ou des résultats futurs. C'est l'expression de la probabilité et de l'incidence éventuelle d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Service d'information interactif (SII)
 Série de questions et réponses en ligne qui donne des réponses adaptées aux questions des clients sur des sujets populaires.

Exécution	Mesures prises par l'ADRC pour relever les cas d'insobriété volontaire ou involontaire et prendre des mesures correctives.
Extrants	Activités, produits ou services réels qui découlent de l'exécution d'un programme ou d'une initiative.
Fonction de contrôle moderne	Réforme du mode de gestion qui met l'accent sur la saine gestion des ressources et la prise de décisions efficaces en fournissant aux gestionnaires des renseignements financiers et non financiers intégrés, une approche solide en matière de gestion du risque, des systèmes de contrôle appropriés et un ensemble partagé de valeurs et de principes de déontologie.
Gestion des installations	Gestion quotidienne du portefeuille immobilier de l'Agence.
Gestion du risque	Approche systématique visant à établir le meilleur plan d'action en cas d'incertitude. Il s'agit notamment de déterminer, d'évaluer et de comprendre les questions liées au risque, de prendre des mesures pour les régler et de communiquer l'information à leur sujet.
Impôt calculé sur le revenu (ICSR)	Méthode utilisée par les provinces et territoires pour déterminer les taux d'impôt qu'ils appliqueront directement au revenu imposable.
Incidence fiscale	L'incidence fiscale totale tient compte de l'impôt fédéral, et provincial (provinces participantes seulement), des remboursements d'impôt fédéral compensés ou réduits, des intérêts et des pénalités ainsi que de la valeur actualisée des impôts futurs anticipés.
Indicateur	Descripteur détaillé, quantitatif et qualitatif des résultats.
Mesure du rendement	Une mesure du rendement indiquant dans quelle mesure une organisation réussit à atteindre ses buts et ses objectifs. Les mesures les plus courantes comprennent : les mesures de l'efficacité, soit la capacité de l'organisation d'obtenir les résultats (faire les bonnes choses); les mesures de l'efficacité, soit le rapport recommandé entre les extrants et les intrants (bien faire les choses); le service à la clientèle, soit la mesure dans laquelle les besoins et les attentes des bénéficiaires d'un service sont comblés par le niveau et la qualité du service reçu; et la rapidité d'exécution, soit la mesure dans laquelle le travail est fait à temps.
Mission	Énoncé justifiant l'existence d'une organisation sur les plans politique et socio-économique. L'énoncé de mission de l'ADRC reflète son identité, sa raison d'être, les rapports qu'elle souhaite entretenir avec les principaux intervenants, ainsi que sa philosophie, ses valeurs fondamentales et ses normes déontologiques.
Norme de service	Énoncé public au sujet du niveau de rendement que l'ADRC s'engage à atteindre et auquel les citoyens peuvent s'attendre.
Observation en matière de versement	Paiement volontaire et à temps de toutes les taxes et de tous les impôts qui ont été déclarés.
Plan d'entreprise	Énoncé des grands défis, objectifs et orientations de l'ADRC pour une période de trois ans; les stratégies pour atteindre les objectifs; et des mesures du rendement à utiliser pour évaluer les progrès.

Accessibilité des demandeurs	Mesure du pourcentage des demandeurs qui accèdent à notre service téléphonique.
Admissible	Se dit d'une personne qui remplit les exigences fixées par la loi pour recevoir une prestation.
Année d'imposition	L'année pour laquelle les revenus sont déclarés. Pour la plupart des gens, il s'agit de l'année civile précédant l'année de production.
Annulation	Décision d'annuler une pénalité ou des intérêts qui ont déjà été imposés.
Appels abandonnés	Appels téléphoniques de clients qui accèdent au système de distribution automatique des appels et raccrochent avant d'avoir joint un agent. Les clients raccrochent soit parce que le message lors de l'attente leur a fourni l'information recherchée, soit parce qu'ils ne veulent plus attendre.
Assiette fiscale (protection de l')	L'assiette fiscale représente le large éventail de biens et de services, de revenus, etc. qui sont assujettis à l'impôt ou à des taxes. On entend par protection de l'assiette fiscale l'ensemble des activités qu'entreprend une administration fiscale en vue de réduire au minimum les pertes réelles ou éventuelles, notamment au moyen d'examen, de vérifications et d'enquêtes.
Avoir droit	Remplir les conditions donnant droit à un paiement particulier pour une période déterminée.
Comptabilité de caisse modifiée	Modification de la comptabilité de caisse pour inclure les comptes à payer et à recevoir à la fin de l'année, même si les fonds n'ont pas été encaissés.
Comptabilité d'exercice	Méthode d'inscription des opérations au moyen de laquelle les recettes et les dépenses sont consignées dans la période au cours de laquelle elles sont considérées comme ayant été gagnées ou engagées.
Différend	Termes général désignant un différend, une opposition ou un appel présenté au ministre, par un client ou en son nom, relativement à une décision de l'ADRC.
Dispositions d'équité	Mesures législatives adoptées au début des années 1990 pour accorder un allègement (p.ex. renonciation aux intérêts et pénalités) aux clients dans certaines circonstances indépendantes de leur volonté.
Dossier non traitable	Dossier qui est en attente d'une décision de la cour, dossier similaire qui est en attente, dossier qui est en attente d'une opinion d'un bureau des Appels de l'Administration centrale ou, dans le cas des questions touchant le Régime de pensions du Canada ou l'assurance-emploi, dossier qui a été renvoyé à un groupe spécialisé des Appels devant fournir une opinion.
Droit à prestation	Montant dû à une personne qui y a droit pour une période donnée.
Efficacité	Mesure dans laquelle les résultats réels d'une organisation ou d'un programme correspondent aux résultats attendus.
Efficience	Mesure dans laquelle une organisation ou un programme atteint les résultats souhaités ou attendus en investissant le moins possible de temps, d'efforts et d'argent.

Annexe F – Adresses URL clés pour obtenir d'autres renseignements

Amélioration du service à l'ADRC	www.cra-arc.gc.ca/normesservice
Biographie du commissaire de l'ADRC	www.cra-arc.gc.ca/agency/commissioner/menu-f.html
Cybercommerce bulletin d'information technique	www.cra-arc.gc.ca/f/pub/tp/tp-news-25/tp-news-25-f.pdf
Crédit pour la TPS/TVH	www.cra-arc.gc.ca/benefits/gst-hst-f.html
Développement durable	www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html
Dispositions en matière d'équité	www.cra-arc.gc.ca/agency/fairness/fair-prov-f.html
Information pour les nouveaux arrivants	www.cra-arc.gc.ca/tax/nonresidents/individuals/newcomer-f.html
Ministre du Revenu national	www.cra-arc.gc.ca/agency/minister/menu-f.html
Notices biographiques des membres du conseil de direction	www.cra-arc.gc.ca/agency/board/biographies-f.html
Orientations futures	www.cra-arc.gc.ca/agency/directions/menu-f.html
Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006	www.cra-arc.gc.ca/agency/business_plans/menu-f.html
Prestation fiscale canadienne pour enfants	www.cra-arc.gc.ca/benefits/childdbeneft-f.html
Prestation nationale pour enfants	www.cra-arc.gc.ca/benefits/nceb-f.html
Programme des divulgations volontaires	www.cra-arc.gc.ca/agency/fairness/vdp-f.html
Rapport annuel 2002-2003	www.cra-arc.gc.ca/agency/annual/2002-2003/menu-f.html
Publications RS&DE	www.cra-arc.gc.ca/taxcredts/sred/publications-f.html
Recettes déduisant des frais exigés des utilisateurs de l'extérieur	www.cra-arc.gc.ca/utilisateurs
Service d'information interactif	www.cra-arc.gc.ca/tax/individuals/topics/index/menu-f.html
Services électroniques de l'ADRC (Gouvernement en direct)	www.cra-arc.gc.ca/eservices/gol/menu-f.html
Stratégie en sept points pour l'équité	www.cra-arc.gc.ca/agency/fairness/7pp-f.html
Sites Web connexes	
Agence des services frontaliers du Canada	www.cbsa-asfc.gc.ca
Chambre des communes	www.parl.gc.ca
Citoyenneté et Immigration Canada	www.cic.gc.ca
Développement social Canada	www.dsc.gc.ca
Initiative Gouvernement en direct	www.gol-ged.gc.ca
Initiative du secteur bénévole	www.vsi-bsc.ca
Ministère de la Justice	www.justice.gc.ca
Ministère des Finances	www.fin.gc.ca
Rapports de comités parlementaires:	
Fraude en matière de TPS	www.parl.gc.ca/comitee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37494&switchLanguage=1
L'administration de l'impôt international : les non-résidents assujettis à l'impôt sur le revenu du Canada	www.parl.gc.ca/comitee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37202&switchLanguage=1
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	www.rhdc.gc.ca
Secrétariat du Conseil du Trésor	www.tbs-sct.gc.ca
Site du gouvernement du Canada	www.canada.gc.ca

Norme 33 : QD : L'information s'appuie sur un échantillonage.
Normes 34 et 35 : QD : Il s'agit de nouvelles normes et il n'y a pas de données historiques. Les renseignements reposent sur un échantillonage.

Norme 36 : Cette norme exclut, par exemple, celles qui sont résolues dans les 30 jours, les oppositions non valides ainsi que les oppositions collectives portant sur des questions communes comme les différends relatifs à la partie salariale.

Tableau 15 Nouvelles normes de service et objectifs pour 2004-2005

Objectifs	Services fiscaux		Programmes de prestations et autres services	
	80 %	80 %	80 %	90 %
	Demandes de renseignements généraux et demandes de renseignements des entreprises – Répondre dans les deux minutes aux appels mis en attente	Régimes de participation différée aux bénéfices – Enregistré(e) dans les 180 jours	Régimes de participation différée aux bénéfices – Modifications et cessations en 270 jours (neuf mois)	Système d'identification du déclarant (SIRD) – Traitement des T1013 dans les 5 jours suivant la réception en dehors des périodes de pointe et dans les 20 jours en période de pointe

Tableau 16 Rajustement de normes de service existantes pour 2004-2005

Services fiscaux	100 % à 95 %
Demandes de remboursement aux visiteurs traitées dans les quatre à six semaines – objectif ramené de	

Tableau 17 Normes de service en élaboration en 2004-2005

Services fiscaux	Programmes de prestations et autres services
Répondre à la correspondance relative aux demandes de renseignements généraux et aux demandes de renseignements des entreprises	Expédition rapide des publications clés
Répondre aux demandes de renseignements concernant les décisions relatives à la TPS/TVH	Organismes de bienfaisance – traitement des demandes d'enregistrement d'un organisme de bienfaisance
	Organismes de bienfaisance – répondre à la correspondance écrite
	Service téléphonique de demandes de renseignements techniques
	Traitement des demandes de remboursement de la taxe d'accise – autres prélèvements
	Demandes de crédit d'impôt pour personnes handicapées
	Prestation fiscale canadienne pour enfants – service téléphonique

Demandes de crédits d'impôt - Production cinématographique et télévisuelle		Norme de service		Objectif		2001-2002 par rapport à l'objectif		2002-2003 par rapport à l'objectif		2003-2004 par rapport à l'objectif	
31. Demandes remboursables (non vérifiées)		60 jours		90 %				93 %		96 %	
Objectif précédent				100 %		68 %		X		X	
32. Demandes remboursables (vérifiées)		120 jours		90 %						93 %	
Objectif précédent				100 %		57 %		X		X	
33. Traitement des demandes de PFCE		À la fin du deuxième mois suivant le mois de réception de la demande		98 %		97 %		98 %		99 %	
34. Mise à jour des comptes – Réponses aux demandes écrites (nouveau)		À la fin du deuxième mois suivant le mois de réception de la demande		98 %		Sans objet		Sans objet		98 %	
35. Validation et contrôle – Résultats de l'examen (nouveau)		60 jours		90 %		Sans objet		Sans objet		92 %	
Appels		30 jours		85 %		87 %		89 %		(voir note)	
36. Lettre envoyée dans les 30 jours comme de premier contact pour les oppositions, les différends et les appels		Objectif précédent		75 %		82 %		✓			
Notes explicatives : Concernant la Qualité des données (QD) ou l'Écart (E)		significatif quant au rendement.		proportion d'au moins 95 %)		X		Norme de service nouvelle ou modifiée			
Lorsque les normes de service sont exprimées en nombre de jours (xx jours), elles renvoient à des jours civils.		Norme 1 : QD : La norme ne s'applique pas durant la période de pointe. Les périodes de pointe se situent entre 10h30 et 13h00 chaque jour et de 8h15 à 17h00 du 1 ^{er} mars au 30 avril.		Norme 3 : QD : La norme s'applique aux redressements simples demandés par les clients, soit ceux qui peuvent être réglés sans attendre des renseignements de fonds.		Normes 4 et 5 : QD : Les résultats représentent les BSF seulement, pas les Centres fiscaux.		Norme 6 : QD : Le résultat s'appuie sur une estimation.		Normes 7 et 8 : QD : Des données sur le rendement ne sont pas disponibles pour 2001-2002 parce que ces normes ont été instaurées pour la première fois en 2002-2003.	
Norme 9 : QD : Il s'agit d'une nouvelle norme et il n'y a pas de données historiques.		Norme 12 : E : Une attrition considérable et les exigences liées à la dotation et à la formation (29 analystes) ont eu une répercussion sur la capacité d'atteindre l'objectif.		Norme 21 : E : Une attrition considérable et les exigences liées à la dotation et à la formation (29 analystes) ont eu une répercussion sur la capacité d'atteindre l'objectif.		Norme 20 : QD : L'information s'appuie sur une estimation.		Norme 22 : QD : L'information sur le rendement de l'exercice précédent s'appuie sur le fichier de l'échantillonage statistique T1, l'information en 2003-2004 s'appuie sur la population entière durant la période de pointe.		Norme 23 : QD : Les résultats s'appuient sur la population entière durant la période de pointe.	

Norme 14 : QD : Des données sur le rendement ne sont pas disponibles pour 2001-2002 parce que cette norme a été instaurée pour la première fois en 2002-2003.

Norme 15 : QD : Des données sur le rendement ne sont pas disponibles pour 2001-2002 parce que cette norme a été instaurée pour la première fois en 2002-2003.

Norme 19 : QD : Des données sur le rendement ne sont pas disponibles pour 2001-2002 parce que cette norme a été instaurée pour la première fois en 2002-2003. E : Même si l'objectif n'a pas été atteint, des progrès sont constants. Les résultats pour le 4^e trimestre ont dépassé l'objectif.

Norme 20 : QD : L'information s'appuie sur une estimation.

Norme 21 : E : Une attrition considérable et les exigences liées à la dotation et à la formation (29 analystes) ont eu une répercussion sur la capacité d'atteindre l'objectif.

Norme 22 : QD : L'information sur le rendement de l'exercice précédent s'appuie sur le fichier de l'échantillonage statistique T1; l'information en 2003-2004 s'appuie sur la population entière durant la période de pointe.

Norme 23 : QD : Les résultats s'appuient sur la population entière durant la période de pointe.

Services									
Service	Norme de service	Objectif	2001-2002 par rapport à l'objectif	2002-2003 par rapport à l'objectif	2003-2004 par rapport à l'objectif	16.	17.	18.	19.
Régimes d'épargne-retraite (demandes d'enregistrement, de modification ou de cessation)	Dans les 60 jours	80 %	73 %	X	64 %	✓	Dans les 60 jours	80 %	85 %
Fonds de revenu de retraite (demandes d'enregistrement, de modification ou de cessation)	Dans les 60 jours	78 %	✓	66 %	X	90 %	Dans les 60 jours	85 %	92 %
Régimes d'épargne-études (demandes d'enregistrement, de modification ou de cessation)	60 jours	Sans objet	71 %	X	92 %	✓	60 jours	Sans objet	71 %
Rapports d'évaluation actuarielle	9 mois	80 %	Sans objet	73 %	X	72 % (voir note)	9 mois	80 %	85 %
Régimes de revenu différé – Réponse aux demandes téléphoniques	Dans les 2 jours ouvrables	100 %	100 %	✓	100 %	✓	Dans les 2 jours ouvrables	100 %	100 %
Régimes de revenu différé – Réponse aux demandes écrites	Dans les 60 jours	80 %	70 %	X	60 %	X	Dans les 60 jours	80 %	64 % (voir note)
Services fiscaux – Traitement des déclarations									
22. Traitement des déclarations de revenus T1 des particuliers produites sur papier	4 à 6 semaines	4 semaines	4 semaines	✓	Moins de 4 semaines	✓	Moins de 4 semaines	4 semaines	Moins de 4 semaines (voir note)
23. Traitement des déclarations de revenus T1 des particuliers transmis par voie électronique (TED, IMPÔTEL et IMPÔTNET)	2 semaines	2 semaines	2 semaines	✓	Moins de 2 semaines	✓	Moins de 2 semaines	2 semaines	Moins de 2 semaines (voir note)
24. Traitement des déclarations de revenus T3 des fiduciaires	Dans les 4 mois	95 %	46 %	X	77 %	X	72 %	X	72 %
25. TVH	21 jours	95 %				✓	97 %		97 %
Objectif précédent		100 %	98 %	✓	96 %	✓			
26. Traitement des déclarations de revenus T2 des sociétés	75 % en 50 jours	75 % en 50 jours	45 % en 50 jours	X	75 %	✓	76 %	✓	76 %
revenus T2 des sociétés	90 % en 90 jours	90 % en 90 jours	61 % en 90 jours	X	91 %	✓	93 %	✓	93 %
Services fiscaux – Examen									
Demandes de crédits d'impôt – RS&DE									
27. Demandes remboursables – Objectif combiné (non vérifiées et vérifiées)	120 jours	90 %	90 %	✓	93 %	✓	95 %	✓	95 %
28. Demandes non remboursables – Objectif combiné (non vérifiées et vérifiées)	365 jours	90 %	84 %	X	89 %	X	92 %	✓	92 %
29. Demandes remboursables – Demandes de redressement faites par le demandeur	240 jours	90 %	86 %	✓	93 %	✓	95 %	✓	95 %
30. Demandes non remboursables – Demandes de redressement faites par le demandeur	365 jours	90 %	81 %	X	88 %	X	94 %	✓	94 %
Norme de service nouvelle ou proportion d'au moins 95 %									
Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)									
Objectif non atteint									
Norme de service nouvelle ou proportion d'au moins 95 %									

Annexe E – Rendement global par rapport aux normes de service

Services fiscaux – Client					
Service	Norme de service	Objectif	2001-2002 par rapport à l'objectif	2002-2003 par rapport à l'objectif	2003-2004 par rapport à l'objectif
1. Délai d'attente pour le service au comptoir	20 minutes (sauf en période de pointe)	20 minutes (sauf en période de pointe)	85 % des clients	82 % des clients	81 % (voir note)
2. Traitement des demandes de remboursement de (TPS/TVH) aux visiteurs	4 à 6 semaines	100 %	95 %	95 %	98 %
3. Réponse aux demandes de redressement faites par des clients (T1)	8 semaines	100 %	7 semaines	9 semaines	5 semaines (voir note)
4. Programme de solution de problèmes	Accusé de réception dans les 48 heures	100 %	100 %	83 %	94 % (voir note)
5. Programme de solution de problèmes	Solution/communication avec le client dans les 15 jours	100 %	76 %	100 %	94 % (voir note)
6. Traitement des demandes d'équité relatives aux comptes clients et aux comptes de fiduciaires	4 à 6 semaines	90 %	91 %	92 %	90 % (voir note)
7. Envoi de relevés des arriérés aux sociétés	Envoyé avant la fin du mois	95 %	Sans objet	83 %	67 % (voir note)
8. Envoi mensuel d'un état de paiements provisoires aux sociétés	Envoyé au plus tard le 18 ^e jour du mois	95 %	Sans objet	70 %	61 % (voir note)
9. Organismes de bienfaisance – Réponse aux demandes téléphoniques (nouveau)	Dans les 60 secondes	85 %	Sans objet	Sans objet	Information non disponible
10. Décisions anticipées en matière d'impôt communiquées aux contribuables	Dans les 60 jours	100 %	66 jours	60,3 jours	57 jours
11. Interprétations techniques à l'intention des contribuables	Dans les 90 jours	100 %	87 jours	78 jours	82 jours
12. Demandes d'agrément des régimes de pension	Agrement réputé accordé dans les 60 jours	85 %	90 %	77 %	78 % (voir note)
13. Demandes d'agrément des régimes de pension	Examen complet en 180 jours	85 %	89 %	89 %	91 %
14. Modifications aux régimes de pension	9 mois	80 %	Sans objet	79 %	78 % (voir note)
15. Cessation des régimes de pension	Un an	85 %	Sans objet	89 %	77 % (voir note)
Légende					
✓ Objectif atteint ou dépassé					
☑ Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)					
✗ Objectif non atteint					
Norme de service nouvelle ou modifiée					

Frais d'utilisation – Frais pour les décisions anticipées en

Norme de rendement

L'objectif de la principale norme de service est de rendre des décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu à l'intention des contribuables dans un délai moyen de 60 jours civils suivant la réception de l'ensemble des renseignements essentiels. Les normes de service exigent d'accuser réception de la demande, par téléphone, dans un délai de 24 heures.

Dans les 14 jours, on vérifie que le dossier est complet et on envoie au client un accusé de réception indiquant le nom d'une personne-ressource et demandant les renseignements manquants (au besoin). Le client est contacté de nouveau par téléphone lorsque le dossier est envoyé en traitement, et la décision est rendue dans les 60 jours civils suivant la réception de tous les renseignements essentiels. L'objectif est de respecter le délai de 60 jours dans tous les cas. Si un retard est inévitable, on communique avec le client et on discute du retard avec lui.

Résultats du rendement

Des sondages sur la satisfaction ont été envoyés à tous les clients et ceux qui les ont retournés ont dit être très satisfaits de nos services et de notre rendement

Recettes prévues
(en milliers de dollars)

Estimation du coût total
(en milliers de dollars)

2004-2005	2 200 \$
2005-2006	2 200 \$
2006-2007	2 200 \$
Total	6 600 \$

REMARQUE : Tous les montants des recettes prévues et des estimations du coût total sont fondés sur la méthode de comptabilité de caisse

Frais d'utilisation – Frais d'analyse des statistiques et de traitement des données fiscales

Genre de frais

Pouvoir d'établir les frais

Date de la dernière modification

2003-2004

Recettes prévues (en milliers de dollars)

Recettes réelles (en milliers de dollars)

Coût total (en milliers de dollars)

Norme de rendement

Le client reçoit un accusé de réception par courriel dans les 4 heures. Le client est contacté de nouveau par courriel une fois que le coût et une date de livraison ont été déterminés. Une fois que nous avons reçu l'acceptation des coûts du client, le traitement de la demande commence. Si un retard est inévitable, on communique avec le client et on discute du retard avec lui.

Résultats du rendement

Des sondages sur la satisfaction ont été envoyés à tous les clients et ceux qui les ont retournés ont dit être très satisfaits de nos services.

Recettes prévues
(en milliers de dollars)

Estimation du coût total
(en milliers de dollars)

2004-2005	35 \$
2005-2006	35 \$
2006-2007	35 \$
Total	105 \$

REMARQUE : Tous les montants des recettes prévues et des estimations du coût total sont fondés sur la méthode de comptabilité de caisse

Recettes prévues (en milliers de dollars)	2 100 \$
Recettes réelles (en milliers de dollars)	1 763 \$
Coût total (en milliers de dollars)	1 763 \$

2003-2004

Genre de frais	Réglementaire (R)
Pouvoir d'établir les frais	Loi sur la gestion des finances publiques
Date de la dernière modification	Avril 1990

Frais d'utilisation – Frais pour les décisions anticipées en

Tableau 14 Renseignements sur les frais d'utilisation pour 2003-2004

La politique de l'ADRC consiste à imposer des frais pour les services qui donnent des avantages directs à des bénéficiaires identifiables. La seule exception est lorsque la politique gouvernementale ou les objectifs du programme concerné seraient compromis. L'article 7 de la Loi sur les frais d'utilisation exige que chaque ministre dépose chaque année devant le Parlement un rapport sur les frais

L'ADRC n'a que deux frais d'utilisation. Le tableau qui suit présente des résumés des frais d'utilisation pour 2003-2004, de même que de brèves descriptions des programmes concernés, du genre de frais, du pouvoir d'exiger les frais ainsi que de la consultation, de l'analyse et de la procédure de recours des clients pour chaque initiative.

d'utilisation en vigueur, au plus tard le 31 décembre suivant la fin de chaque exercice.

Loi sur les frais d'utilisation

Remboursement des frais d'interac	• Aucune disposition et sécuritaires	• Pour les retraits en espèces, le montant qui est raisonnablement nécessaire pour le voyage
Remboursement des frais pour les repas applicables	• Toutes les distances parcourues dans la zone d'affectation gouvernementale dans la zone d'affectation	• Distance de retour du lieu de destination au lieu de travail
Remboursement des frais réels d'un repas dans la zone d'affectation (jusqu'à concurrence de l'indemnité de repas applicable)	• Lorsque le remboursement des frais de repas est clairement raisonnable et justifiable parce qu'ils résultent directement des fonctions de l'employé	• À la discrétion du gestionnaire, dans les situations prévues dans la politique et dans certaines circonstances exceptionnelles
Indemnité réduite à 75 % du plein montant le 31 ^e jour, lorsque la personne occupe une résidence d'affaires, un hôtel ou un logement non commercial	• Indemnité réduite à 75 % du plein montant le 31 ^e jour, lorsque la personne occupe une résidence d'affaires, un hôtel ou un logement non commercial	• Indemnité réduite à 75 % du plein montant le 61 ^e jour et à 50 % du plein montant le 121 ^e jour du voyage (si la période est connue avant le voyage, le taux réduit doit être appliqué à compter du premier jour)
Repas et indemnité de faux frais	• Indemnité pour faux frais de 17,30 \$ par jour	• Indemnité pour faux frais de 17,50 \$ par jour
Directive du CT sur les voyages	Politique de l'ADRC sur les voyages	

Tableau 13 Principales différences entre les politiques – Conseil du Trésor et ADRC

La politique sur les voyages du Conseil du Trésor (CT), datée du 1^{er} octobre 2002, contient des dispositions visant des procédures efficaces et économiques relatives aux voyages. Le tableau qui suit expose les principales différences entre les politiques sur les voyages du CT et celles de l'ADRC. Dans l'ensemble, l'ADRC n'a pas eu à engager des coûts supplémentaires à la suite de la mise en oeuvre de sa propre politique sur les voyages.

Annexe D – Établissement de rapports à l'échelle du gouvernement

les entreprises. De plus, le rapport signale la transmission électronique de 10,8 millions de déclarations de particuliers. Dans son rapport intitulé *eGovernment Leadership: High Performance, Maximum Value*, la société de conseils Accenture a déclaré que l'ADRC transforme la manière dont le gouvernement offre ses services en « s'éloignant des opérations sur papier nécessitant un traitement manuel pour aller vers des opérations automatisées qui peuvent être soumises, vérifiées et traitées par système informatique. »

L'amélioration du service à l'ADRC

L'ADRC est un chef de file en ce qui a trait à l'initiative d'amélioration du service lancée par le gouvernement. Les principaux objectifs liés au service comprennent l'élaboration de plans annuels d'amélioration du service au moyen de l'outil commun de mesure pour évaluer la satisfaction de la clientèle, et l'adoption et la publication de normes de service et l'établissement de rapports à ce sujet. La vision de l'ADRC en ce qui concerne l'amélioration du service est exposée dans l'Initiative Orientations futures, alors que le *Plan d'entreprise* énonce les stratégies et les priorités de mise en oeuvre des améliorations du service. L'annexe E à la page 1-78, montre notre rendement général par rapport aux normes de service. Pour obtenir plus de renseignements sur le plan d'amélioration du service de l'ADRC, le rendement par rapport aux normes de service et la satisfaction de la clientèle (résultats de notre sondage annuel), utilisez le lien du site Web indiqué à l'annexe F à la

Développement durable

Au cours de la dernière année de sa Stratégie de développement durable 2001-2004, l'ADRC a réalisé plus de 80 % des 83 engagements pris au départ. Des renseignements au sujet du développement durable et des résultats en matière de rendement sont donnés dans le site Web indiqué à l'annexe F à la page 1-82.

Plan de gestion des biens (gestion du matériel – biens meubles)

Pour respecter l'engagement du gouvernement de rendre des comptes au Parlement qui a été énoncé dans le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) exige que nous fassions le compte rendu de nos progrès et de nos réalisations concernant certaines politiques de gestion et certaines initiatives importantes du gouvernement fédéral. Le présent *Rapport annuel* traite des initiatives et des politiques indiquées ci-dessous. Des renseignements plus détaillés sur certaines de ces initiatives peuvent être obtenus au moyen des liens Web indiqués à l'annexe F à la page 1-82.

Gouvernement en direct

L'ADRC fait état au SCT des activités liées au processus de gestion du cycle de vie des biens meubles exposé dans son plan de gestion des biens (ce s'est-à-dire les automobiles, les ordinateurs, l'infrastructure technologique, etc.) au moyen de rapports d'examen des ressources. Nous avons endigué les pressions opérationnelles immédiates et, ce faisant, nous avons maintenu nos affectations pour d'éventuels investissements stratégiques et remplacements de biens importants. Cet endiguement est facilité par les mesures de contrôle prévues dans notre cadre renouvelé de gestion du budget et des dépenses. D'autres renseignements sur le plan de gestion des biens de l'ADRC se trouvent dans les *États financiers 2003-2004* de l'ADRC.

L'Initiative Gouvernement en direct (GED) représente l'engagement du gouvernement du Canada de rendre le gouvernement plus accessible à tous les Canadiens, d'améliorer le service en direct et de relever la confiance des Canadiens à l'égard des transactions en direct. Le rapport de TPSCG, *Gouvernement en direct 2004*, a reconnu nos réalisations, en mettant en relief les services en direct de l'ADRC, comme *Mon Dossier* et les nouveaux services pour

L'ARC de faire un suivi des secteurs où des plaintes sont déposées et réglées. Les procédures de règlement des griefs concernant les politiques de l'ADRC (sur la mobilité, la SST et la prime au bilinguisme) ne sont pas pleinement communiquées, d'où le risque d'une application non constante. Dans le processus de gestion des plaintes liées aux **langues officielles**, il y a un équilibre idéal entre la prévention et le règlement des litiges. La grande diffusion d'information et la vaste structure de soutien administratif font en sorte que les litiges soient traités de manière efficace et qu'il soit rarement nécessaire de déposer une plainte officielle à l'interne ou à l'externe. Il en va de même pour le processus de gestion des plaintes liées au **refus de travailler**, où la façon dont l'ARC traite les menaces éventuelles dans le milieu de travail est largement comprise et fait en sorte que la plupart des litiges soient traités de manière immédiate et informelle. À l'heure actuelle, les données sur les recours liés à **l'équité en matière d'emploi** ne font pas l'objet d'un contrôle; bien que les préoccupations relatives à l'équité semblent rares à l'ARC, il faudrait s'efforcer davantage de saisir des données sur toute plainte officielle ou officieuse.

En conclusion, en devenant une Agence, l'organisation a subi (et continuera de subir) de profonds changements. Il importe de tenir compte de ce contexte stratégique en adoptant de nouvelles initiatives liées aux ressources humaines et en améliorant les pratiques existantes. Du point de vue des recours, l'ARC a énoncé son intention stratégique de favoriser et d'encourager l'utilisation de nouvelles façons de régler les différends, tout en garantissant l'accès aux recours fondés sur les droits. L'intention de cette approche constitue une pratique exemplaire puisqu'elle complète les droits de recours existants par des voies facultatives qui sont souvent plus rentables et qui peuvent avoir pour effet de régler un plus grand nombre de problèmes fondamentaux que ce n'est généralement le cas des recours traditionnels fondés sur les droits. Le grand défi sera toutefois de veiller à ce que les questions procédurales soient réglées et à ce que les efforts supplémentaires d'information et de communication suffisent à faire en sorte que tous les processus de recours soient mis en oeuvre au point où la stratégie de recours de l'ARC est entièrement opérationnalisée et devient une partie durable de sa culture.

Annexe C – Résumé d'évaluation des recours

Le document ci-dessous est un extrait du sommaire d'un rapport intitulé *Évaluation des recours de l'Agence du revenu du Canada (révisé le 15 juin 2004, © 2004 Deloitte & Touche s.r.l. et divisions apparentées, sommaire, page 1)*, que la société d'experts-conseils Deloitte & Touche a établi à la demande de l'ADRC. L'article 59 de la *Loi sur l'ADRC* stipule que, après sa troisième année de fonctionnement, l'ADRC doit publier dans son rapport annuel un examen indépendant des mécanismes de recours qu'elle offre dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines. Ce rapport satisfait à l'exigence de la *Loi sur l'ADRC*.

En mai 2003, la firme Deloitte Consulting a reçu le mandat de réaliser un examen indépendant de tous les recours administratifs ou gérés par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), comme on l'appelait alors. Cet examen, prévu à l'article 59 de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, comprend une analyse des processus de règlement des griefs ou des plaintes en ce qui concerne les relations de travail, les congédiements ou les rétrogradations pour des motifs autres que disciplinaires; la classification; la dotation en personnel; le harcèlement; les politiques de l'ADRC (sur la mobilité, la SST, la prime au bilinguisme); les langues officielles; le refus de travailler ou les conditions de travail dangereuses; enfin, l'équité en matière d'emploi.

L'ARC a élaboré une approche en matière de recours qui est en voie de devenir une pratique exemplaire. Elle vise à encourager des solutions à divers litiges fondées sur les intérêts, tout en garantissant la capacité de se prévaloir des recours fondés sur les droits. Cette double approche est largement acceptée, et le Bureau de gestion des différends coordonne un vaste système de soutien qui permet de renseigner les gestionnaires et le personnel et de leur fournir les ressources dont ils ont besoin pour tâcher de trouver aux problèmes des solutions fondées sur les intérêts. Le fait d'encourager les solutions fondées sur les intérêts n'empêche pas les employés de recourir aux processus fondés sur les droits.

Toutefois, en excédant sa stratégie, l'ARC manque de constance lorsqu'il s'agit de renseigner les gestionnaires et les employés sur l'existence de différentes façons de régler les différends et, dans bien des cas, elle ne surveille pas les résultats de la communication et de la formation pour veiller à l'application des principes clés. Étant donné les grands changements que l'ARC a subis depuis qu'elle est devenue une Agence en 1999, il faut s'attendre à ce que des problèmes d'exécution subsistent. L'Agence doit poursuivre ses efforts d'information, de communication et de surveillance pour éviter d'exacerber les frustrations actuelles et de compromettre ce qui est en somme une pratique exemplaire naissante en matière de recours.

Dans chaque secteur de recours, le processus de gestion des griefs en matière **de relations de travail** est bien documenté et étayé; toutefois, une importante préoccupation a trait à la lenteur de règlement. Les griefs relatifs à des **congédiements pour des motifs autres que disciplinaires** ne sont pas compilés de manière uniforme, d'où un désaccord entre l'ARC et les syndicats sur leur prévalence. On a apporté d'importantes améliorations afin d'accélérer le processus de règlement des griefs de **classification** et de contenu d'emploi; la lenteur de règlement est la principale source de préoccupation des employés, exacerbée par le fait que l'ARC et les syndicats acceptent

communément de prolonger les délais. En matière de **dotation en personnel**, il existe un équilibre raisonnable entre l'efficacité et l'équité du processus; les facteurs de risque actuels ont trait à l'exécution du processus, surtout pour ce qui est d'appliquer les délais de manière constante et de veiller à donner une rétroaction convenable. Le processus de gestion des plaintes de **harcèlement** est bien communiqué et bien compris; la principale préoccupation a trait au délai de règlement, bien que d'importantes améliorations aient été apportées. Ce processus constitue une pratique exemplaire interne en matière de contrôle de données puisque la comparabilisation de données exhaustives permet à

Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006

Rapport annuel au Parlement 2003-2004

Appels

Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes

favorisent le traitement équitable et impartial

Notre système de recours est rapide

L'application des dispositions en matière d'équité est uniforme

dans toute l'Agence

On gère efficacement les risques liés aux différends et aux

questions litigieuses

Un effectif bien informé et compétent au bon endroit au bon

moment

Gestion et orientation de l'entreprise

Gestion efficace des finances et de la trésorerie

Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en

matière de gestion et de service

Régime de régie efficace qui permet à la direction d'assurer la

surveillance et le leadership

Changement en cours et accru dans la culture, qui met la prise de

décisions entre les mains des gestionnaires

Excellence opérationnelle dans la prestation des services internes

et de soutien

Le souhait de transparence des Canadiens d'avoir une

administration publique est pris en considération, et la

confidentialité des renseignements des clients est protégée

Un effectif bien informé et compétent au bon endroit au bon

moment

Leadership lié à la réforme des ressources humaines qui

correspond aux objectifs de l'entreprise

Excellence de la prestation des services internes

et de la trésorerie

Saine orientation stratégique, gestion efficace des finances

Gestion améliorée des RH qui contribue à un effectif bien informé et compétent au bon endroit au bon moment

Annexe B – Résultats attendus par secteur d'activité

Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006

Rapport annuel au Parlement 2003-2004

Services fiscaux

Nos activités principales sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission

La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal

Les contribuables reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins

L'exploitation réussie des systèmes de l'ADRC permet d'étendre le service, d'éliminer les dédoublements à tous les niveaux de gouvernement et de réduire le coût total pour les contribuables

Le traitement des déclarations est exact, rapide et efficient

Le niveau de la dette fiscale demeure dans les limites prévues

Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'observation

La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque

L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'observation involontaire

Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement

Un effectif bien informé et compétent au bon moment

La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires

Les bénéficiaires admissibles reçoivent des paiements et des crédits à temps

L'exploitation réussie des systèmes de l'ADRC permet d'étendre le service, d'éliminer les dédoublements à tous les niveaux de gouvernement et de réduire le coût total pour les contribuables

Les bénéficiaires admissibles reçoivent des paiements et des crédits exacts

Un effectif bien informé et compétent au bon endroit et au bon moment

Programmes de prestations et autres services

Inclus dans les Résultats attendus des Ressources humaines de la Gestion et orientation de l'entreprise

De hauts niveaux d'observation sont obtenus et les cas d'observation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard

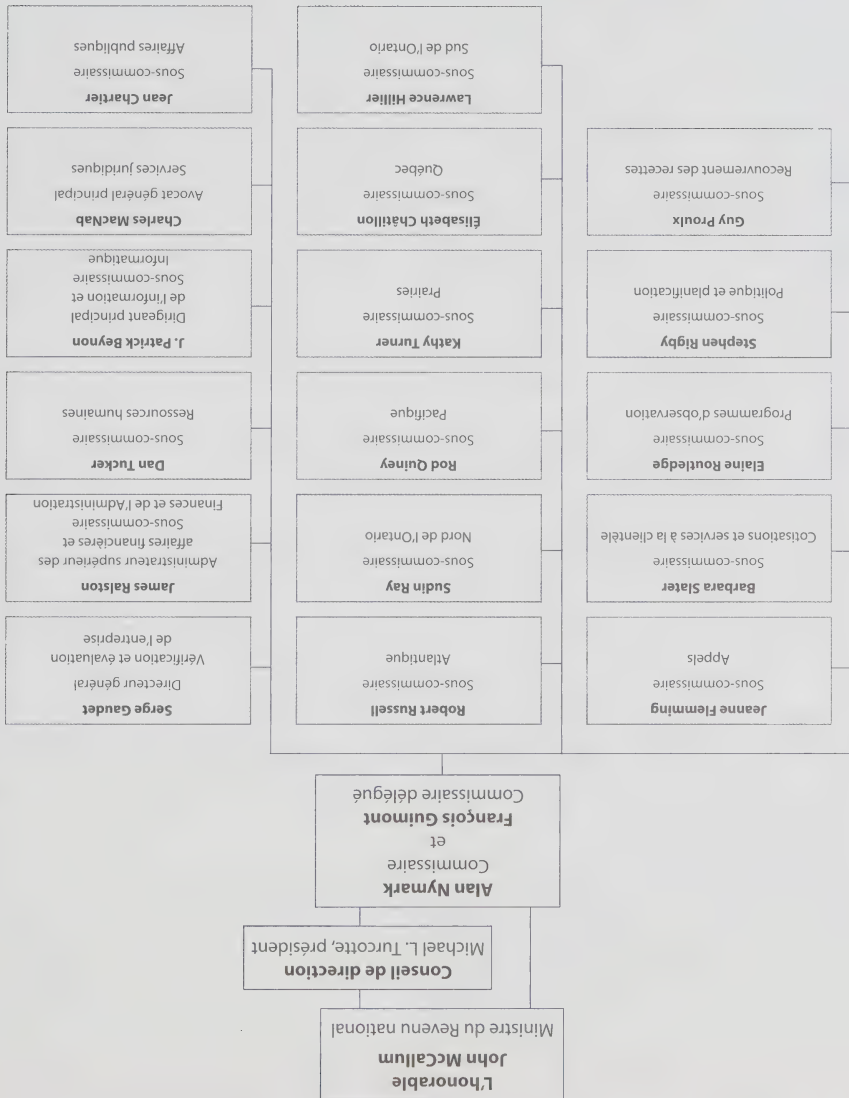
Le niveau de la dette fiscale est réglé en temps opportun et demeure dans les limites prévues

Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins

Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins

Les cas d'observation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard

Inclus dans les Résultats attendus des Ressources humaines de Gestion et orientation de l'entreprise



En date du 14 octobre 2004

Annexe A – Organisation de l'Agence

Conseil de direction

Michael L. Turcotte

Président, conseil de direction

Administrateur de sociétés

La Malbaie (Québec)

Camille Belliveau

Consultant principal (à son compte)

Shediac (Nouveau-Brunswick)

Esmail Bharwani

Consultant principal en fiscalité et en affaires et stagiaire en

droit chez Fraiser Milner Casgrain s.r.l.

Calgary (Alberta)

L. Bernice Buckle

Propriétaire-exploitant d'une petite entreprise (à la retraite)

Corner Brook (Terre-Neuve-et-Labrador)

Raymond H. Desrochers

Associé

BDO Dunwoody s.r.l.

Winnipeg (Manitoba)

André Gingras

André Gingras et Associés inc.

Montréal (Québec)

James J. Hewitt

Comptable en gestion accrédité (membre)

Penticton (Colombie-Britannique)

Membres en date du 1^{er} octobre 2004

William Grant Hinchey

Président et directeur financier

Nor-Par Computer Services Ltd.

Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Linda Yvonne Ivany

Directrice des finances

Région de l'Atlantique (à la retraite) KPMG s.r.l.

Halifax (Nouvelle-Écosse)

Howard A. Ileson

Chef de département et professeur de sciences politiques

Université de Regina

Regina (Saskatchewan)

James L. MacPhie

Associé directeur général

MacPhie & MacAulay Chartered Accountants

Montague (Île-du-Prince-Édouard)

Stephen E. Rudin

Directeur général

Société Alzhcimer du Canada

Toronto (Ontario)

Brock A. Smith

Consultant en relations publiques

Toronto (Ontario)

Alan Nymark

Commissaire

Agence des douanes et du revenu du Canada

Ottawa (Ontario)

**CRITÈRES DE L'ÉVALUATION DE LA JUSTESSE ET DE LA FIABILITÉ
BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**

Les critères ci-après ont été élaborés pour évaluer la justesse et la fiabilité de l'information sur le rendement de l'Agence par rapport aux objectifs de son Plan d'entreprise. Deux questions importantes ont été posées : L'Agence a-t-elle communiqué son rendement par rapport à ses objectifs? Est-ce que cette information est juste et fiable? L'information sur le rendement par rapport aux objectifs est juste et fiable si elle permet au Parlement et au public de juger dans quelle mesure l'entité ou le programme en question atteint les objectifs qu'il s'est fixés.

PERTINENTE	L'information sur le rendement fait état, en contexte, de réalisations concrètes et importantes par rapport aux objectifs et aux coûts.
COMPRÉHENSIBLE	L'information sur le rendement présente une description claire du rendement et décrit les attentes et les points repères par rapport auxquels le rendement est comparé.
ATTRIBUABLE	L'information sur le rendement montre de façon raisonnable pourquoi le programme a produit des résultats positifs.
EXACTE	L'information sur le rendement reflète adéquatement les faits, avec un niveau d'exactitude adéquat. Un tableau représentatif mais clair de l'ensemble du rendement est présenté, sans que le lecteur ne soit induit en erreur.
ÉQUILIBRÉE	

Plus d'information sur les critères est disponible sur notre site Web à www.oag-bvg.gc.ca.

Le rapport présente bien les tendances. L'Agence présente bien les tendances. Ainsi, le lecteur peut suivre l'évolution du rendement au fil du temps. L'information est souvent présentée sous forme de graphiques couvrant au moins trois ans. Les graphiques sont généralement accompagnés d'une analyse des raisons pour lesquelles les résultats ont changé. Lorsque le rendement ne correspond pas aux attentes, l'Agence indique généralement les mesures qu'elle compte prendre pour améliorer le rendement.

Des comparaisons avec d'autres organisations permettent de mieux situer le rendement. L'an dernier, le Rapport annuel mentionnait une étude externe sur les niveaux d'observation des lois et des règlements au Canada par rapport à ceux des autres pays de l'OCDE. Cette année, l'Agence a aussi présenté les résultats d'une étude externe sur le pourcentage de déclarations de revenus des particuliers produites en direct au Canada comparativement à cinq autres pays. L'Agence devrait continuer de présenter ce genre d'information et étudier de nouvelles possibilités de comparaison.

3. Attribuable

Le rapport énonce le rôle des partenaires stratégiques Le rapport contient une description d'autres entités qui aident l'Agence à atteindre ses résultats, comme les institutions financières et d'autres ministères. De plus, l'Agence continue d'indiquer la mesure dans laquelle les déductions à la source effectuées par les employeurs aident les contribuables à observer la loi. Cependant, la contribution de plusieurs programmes de l'Agence, dans l'attente des résultats présentés, n'est pas suffisamment claire. L'Agence devrait continuer, dans la mesure du possible, de chercher à fournir plus d'information sur la mesure dans laquelle les résultats obtenus sont attribuables à ses propres actions.

4. Exacte

Il n'y a aucune raison de croire que le rapport n'est pas exact. Selon mon examen, rien n'est venu à mon attention qui indiquait que l'information du rendement n'était pas supportée par des sources d'information appropriées et d'autres preuves corroboratives. L'évaluation n'inclut pas l'examen du « Profil de dépenses » de chaque secteur d'activité. Les montants présentés sont établis selon la méthode utilisée pour compiler les crédits (méthode de la comptabilité de caisse modifiée). Ces montants ne sont pas les mêmes que ceux qui figurent dans les états financiers de l'Agence, qui sont préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice et qui ont été vérifiés. J'encourage l'Agence à présenter à l'avenir l'information sur les dépenses selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

5. Équilibrée

Le rapport est suffisamment équilibré. Tous les aspects du mandat de l'Agence sont inclus dans le rapport. L'Agence décrit les problèmes qu'elle a éprouvés et les défis auxquels elle a été confrontée ainsi que les cas où les objectifs de rendement n'ont pas été atteints. Toutefois, il vaudrait mieux intégrer l'information du secteur d'activité Gestion et orientation de l'entreprise à celle des autres secteurs d'activité. Le résultat escompté de ce secteur est « Les services internes permettent aux secteurs d'activité de maximiser le rendement et les opérations ». Cependant, le rapport ne parle pas de l'incidence que ce secteur a eue en aidant les autres secteurs d'activité à atteindre leurs objectifs.

Evaluation

Je présente ci-dessous les principales constatations de mon évaluation, organisées d'après les critères utilisés pour évaluer la justesse et la fiabilité des rapports sur le rendement (voir Annexe 2). Dans l'ensemble, je n'ai rien relevé qui me porte à croire que le rapport n'est pas, pour la plupart des aspects importants, juste et fiable. Au cours de l'examen, j'ai identifié un nombre d'améliorations notables faites par l'Agence au sein de son rapport et j'ai trouvé des points qui doivent être améliorés. Par exemple, le rapport doit avoir des attentes de rendement plus claires, concrètes et mesurables et présenter davantage des réalisations axées sur les résultats.

1. Pertinence

Le rapport est plus concis. Cette année, l'Agence a fait un effort concerté pour réduire le double emploi et le chevauchement dans le Rapport annuel, il en résulte un document plus concis et plus facile à lire. L'Agence a réduit le nombre de ses résultats stratégiques de deux à un pour mieux refléter sa mission et son mandat, et elle a rationalisé le nombre de résultats attendus, qui est passé de 20 à 9, pour ses quatre secteurs d'activité.

Dans l'ensemble, le cadre de rapport sur le rendement est satisfaisant. Le cadre de rapport sur le rendement comprend la mission et le résultat stratégique de l'Agence de même que les résultats escomptés, les résultats attendus et les attentes à l'égard du rendement pour chaque secteur d'activité. Ce cadre permet au lecteur de voir dans quelle mesure l'Agence a atteint son résultat stratégique et dans quelle mesure chacun de ses secteurs d'activité a atteint ses résultats escomptés. Pour chacun des quatre derniers exercices, l'Agence a amélioré son cadre de rapport sur le rendement en y apportant des changements notables. L'Annexe B du Rapport annuel établit une correspondance entre les résultats attendus pour chaque secteur d'activité présentée dans le Plan d'entreprise de 2003-2004 à 2005-2006 et les résultats présentés dans le Rapport annuel 2003-2004. Par contre, il est difficile pour le lecteur de comparer les résultats réels présentés dans le Rapport annuel et les attentes fixées dans son plan d'entreprise. L'Agence devrait stabiliser son cadre de rapport sur le rendement.

Plus d'efforts sont nécessaires pour mettre l'accent sur les principaux résultats. Dans certains secteurs clés, des réalisations importantes axées sur les résultats sont présentées. Par exemple, les niveaux généraux d'observation en matière de production de déclarations, d'inscriptions et de versements sont traités, et cette information renvoie directement au résultat stratégique de l'Agence. Cependant, dans d'autres cas, l'Agence présente un trop grand nombre de résultats axés sur les processus et les activités ou de résultats de moindre importance. Le nombre de résultats de type dépasse souvent le nombre de réalisations importantes et axées sur les résultats. Par exemple, dans le secteur d'activité Services fiscaux, l'Agence présente une description inutile de la formation, de la rétroaction et de l'information données aux agents des centres d'appels, du processus d'examen des publications, de la qualité du site Web et de l'élaboration des normes de services à la clientèle. Elle présente aussi un paragraphe descriptif sur les organismes de bienfaisance, qui comprend l'élaboration d'un plan complet et la création d'un comité consultatif. Dans la poursuite de ses efforts pour améliorer l'information sur le rendement, l'Agence devrait veiller à communiquer des réalisations plus importantes et plus axées sur les résultats.

2. Compréhensibilité

Les attentes de rendement doivent être claires, concrètes et mesurables. Comme indiqué dans mes évaluations précédentes, l'Agence doit établir des attentes de rendement claires, concrètes et mesurables. Certaines attentes actuelles en matière de rendement satisfont à cette exigence et d'autres non. Par exemple, des normes de service sont claires, concrètes et mesurables et le lecteur peut facilement voir si elles ont été respectées. Par contre, d'autres attentes de rendement représentent simplement des activités continues ou la poursuite d'initiatives. L'Agence devrait continuer à examiner ses attentes en matière de rendement afin de veiller à ce qu'elles soient toutes pertinentes par rapport aux résultats attendus qu'elles appuient. De plus, elle devrait veiller à ce que chaque attente de rendement soit formulée de manière claire, concrète et mesurable, afin que le lecteur soit en mesure de juger si l'Agence a réussi à atteindre ses attentes.



Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

EVALUATION PAR LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE de l'information sur le rendement

Au commissaire de l'Agence des douanes et du revenu du Canada
et au ministre du Revenu national

Objet et étendue

La *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* exige que la vérificatrice générale du Canada évalue régulièrement la justesse et la fiabilité de l'information sur le rendement présentée par l'Agence dans son Rapport annuel en regard des objectifs qu'elle s'est fixés dans son Plan d'entreprise.

L'Agence des douanes et du revenu du Canada a présenté son rendement dans le premier volume de son Rapport annuel 2003-2004. Mon évaluation porte sur l'information sur le rendement contenue dans ce volume, à l'exception des lettres du ministre, du président et du commissaire. Mon évaluation ne couvre pas les annexes à la fin du rapport, sauf l'annexe E. Rendement global par rapport aux normes de service. Mon évaluation ne couvre pas non plus le volume sur les états financiers ni l'information supplémentaire présentée sur le site Web de l'ADRC.

La responsabilité de l'information sur le rendement contenue dans le Rapport annuel incombe à la direction de l'Agence. Ma responsabilité consiste à fournir une évaluation de la justesse et de la fiabilité de l'information sur le rendement présentée dans le Rapport annuel. Pour ce faire, j'ai évalué l'information en regard des critères de justesse et de fiabilité qui sont décrits à l'annexe 2. J'ai effectué mon évaluation selon un niveau d'examen conformément aux normes généralement reconnues du Canada relatives aux missions d'examen. Par conséquent, l'examen a été constitué principalement des procédés de prise de renseignements, d'analyse et des discussions au sujet de l'information sur le rendement qui m'a été communiquée par l'Agence. Une évaluation visant à donner une assurance de niveau examen ne constitue pas une vérification et, par conséquent, je n'exprime pas d'opinion de vérification au sujet de l'information sur le rendement de l'Agence. Je n'ai pas évalué le rendement réel de l'Agence et ne fait pas de commentaires sur celui-ci.

Conclusion

Selon mon examen, je n'ai rien relevé qui me porte à croire que l'information sur le rendement de l'Agence n'est pas, pour la plupart des aspects importants, juste et fiable selon les critères décrits à l'annexe 2. Les principales constatations de mon évaluation, organisées d'après ces critères, sont présentées à l'annexe 1.

L'Agence continue de faire des progrès en améliorant son rapport comparativement aux années antérieures. Elle a quand même besoin de faire plus de progrès, et l'Agence le reconnaît.

La vérificatrice générale du Canada,

Shelia Fraser

Shelia Fraser, FCA
Ottawa, Canada
le 19 octobre 2004

Conclusion par le commissaire

Cette année a été une année de réalisations pour l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Une fois de plus, nous avons atteint notre résultat stratégique visant à promouvoir l'observation des lois fiscales du Canada ainsi que l'exécution efficace des programmes de prestations et de crédits et d'autres services, tels que les programmes de la prestation fiscale canadienne pour enfants et du crédit d'impôt pour personnes handicapées. Depuis la création de l'Agence, nous avons accordé la priorité à la transformation des services afin de faire en sorte que nos services à la clientèle soient plus rapides, plus accessibles, plus efficaces et plus productifs. L'ADRC est désormais un chef de file dans l'utilisation de la technologie au gouvernement. En fait, notre participation aux initiatives du gouvernement, comme Gouvernement en direct, visant à améliorer la prestation des services électroniques a contribué de façon considérable à faire du Canada un chef de file mondial dans l'administration électronique. Nous sommes très fiers de notre réalisation.

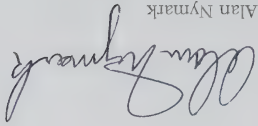
Les Canadiens réagissent favorablement à nos nouvelles options de services électroniques : près de 50 % des déclarations de revenus des particuliers ont été transmises par voie électronique en 2003-2004. En fait, selon les dernières statistiques comparables à l'échelle internationale, le Canada, avec 43 % des déclarations transmises par voie électronique en 2002, occupe la première place dans ce domaine parmi les pays membres de l'OCDE. Il est suivi des États-Unis, avec 40 %, et de l'Australie, avec 34 %. La modernisation du traitement des déclarations a donné lieu à des économies considérables — il est deux fois plus rapide de traiter une déclaration électronique qu'une déclaration papier — et nous a permis d'offrir un service plus efficace et plus rapide aux Canadiens.

Au cours de la dernière année, notre expertise professionnelle en plein essor et l'adaptabilité de nos systèmes automatisés nous ont permis d'offrir des programmes nouveaux et élargis au nom de divers ministères fédéraux, des provinces, des territoires et des Premières nations. Dans le cadre de notre rôle de fournisseur de services, nous contribuons à l'élimination du double emploi et à la réduction du coût d'ensemble de la prestation des services essentiels aux Canadiens. En fin de compte, cela donne lieu à une baisse des coûts et à l'allègement du fardeau de la déclaration pour les particuliers et les entreprises.

Dans l'ensemble, la confiance des Canadiens dans l'intégrité de l'administration fiscale demeure élevée. Toutefois, nous sommes conscients de la nécessité d'améliorer nos systèmes de façon continue. Dans le cadre de notre stratégie visant l'amélioration des processus opérationnels et la réaffectation des ressources, nous prenons des mesures à l'égard des risques nouveaux liés à l'observation des lois fiscales et, par le fait même, nous voyons à ce que les Canadiens paient leur part d'impôts et de taxes, et ce, d'une manière juste et équitable.

Aucune de nos réussites ne serait possible sans nos employés compétents et bien informés. Leur savoir collectif continuera de nous permettre d'offrir aux particuliers et aux entreprises des services innovateurs et efficaces au nom du gouvernement du Canada, des autres ordres de gouvernement et des collectivités des Premières nations.

Le commissaire,

Alan Nymark




Secteurs d'amélioration ciblés

Accélérer la mise en oeuvre du processus de gestion des ressources humaines en fonction des compétences et du processus de préqualification pour la dotation. Continuer d'améliorer le rendement par rapport aux normes de service. Les objectifs fixés ont été atteints ou en grande partie atteints pour 72 % des normes de service, y compris huit des dix normes les plus importantes. Nous avons aussi établi trois nouvelles normes de service. L'amélioration des normes de service internes devrait faire partie de notre projet continu de rationalisation et de rentabilisation.

Situation actuelle

Même si la réforme des RH est bien engagée, il a été déterminé, dans le cadre de l'initiative *Dresser le bilan*, que certaines modifications devaient être apportées au plan d'action.

Priorités pour l'amélioration du rendement

Le tableau ci-après est une mise à jour de la section *Priorités pour l'amélioration du Rapport annuel 2002-2003*. Les secteurs d'amélioration ciblés en 2003-2004 seront examinés dans le cadre du prochain *Plan d'entreprise*.

Secteurs d'amélioration ciblés

Atteindre l'objectif lié au niveau de la dette fiscale.

renforcer l'observation fiscale en utilisant des mesures de

l'observation fondées sur les résultats du Programme de

Améliorer l'accessibilité des services téléphoniques relatifs au crédit pour la TPS/TVH.

Améliorer le contrôle des demandes en matière d'équité.

Accélérer le processus de recours RPC/AE.

Mener à terme l'initiative de la modernisation de la fonction de

contrôler (MFC), y compris l'élaboration de produits de

communication et de programmes d'apprentissage.

Améliorer la SIF et faire progresser le système de comptabilité par activités

au-delà du stade expérimental afin de réserver les liens existant entre

les ressources, les activités et les résultats.

Mettre au point le système automatisé du Programme de mesure de rendement (SPMR), qui a

remplacé la fiche d'évaluation équilibrée.

Situation actuelle

Nous avons respecté notre engagement envers le gouvernement du Canada en ce qui a trait au recouvrement des recettes, mais le niveau de la dette fiscale, incluant celle constituée par les comptes de plus de cinq ans, continue d'augmenter. Nous avons aussi réduit l'écart entre l'arrivage des nouvelles dettes et la production. La contribution du répertoire national de 11 comme stratégie de gestion de la dette fiscale a permis de régler 1 03 000 comptes et de recouvrer plus de 547 millions de dollars. En 2004-2005, l'ADRC a l'intention de consacrer d'autres ressources au règlement de l'arriéré des comptes clients en souffrance.

Nous avons mis en oeuvre une norme de service aux appels téléphoniques des organismes de bienfaisance, mais, contrairement à ce qui avait été prévu, aucune norme n'a été adoptée pour les demandes de renseignements générales et celles des entreprises. Nous prévoyons établir de telles normes au cours de l'année qui vient. En ce qui concerne le contrôle des résultats, il y a eu des améliorations dans un certain nombre de secteurs, y compris le Programme de solution de problèmes.

L'analyse des résultats du Programme de vérifications aléatoires dont nous commencerons à rendre compte en 2004-2005. Bien que nous ayons examiné un plus grand nombre de dossiers que prévu pour l'exercice, nous n'avons pas respecté nos engagements envers le gouvernement du Canada pour ce qui est des taux de vérification, ce qui est surtout attribuable à l'augmentation du nombre des contribuables.

Depuis l'été 2004, nous offrons un service sans frais qui permettra sans doute d'améliorer considérablement l'accessibilité des services téléphoniques relatifs au crédit pour la TPS/TVH à l'échelle nationale, en assurant un meilleur achèvement des appels aux agents. Les résultats des activités de surveillance de tous les secteurs de programme en matière d'équité ont été regroupés pour la première fois en 2003-2004. Ils confirment que la politique et les procédures actuelles sont appliquées uniformément partout au Canada, dans la majorité des cas.

Un examen du processus de recours actuel a été amorcé afin de déterminer les mesures à prendre pour améliorer le rendement en 2004-2005 et afin d'appliquer ces mesures. Une évaluation des capacités relative à la MFC a permis de déterminer les secteurs où des améliorations sont nécessaires, et nous procédons actuellement à l'élaboration d'un plan d'action indiquant les principales activités à entreprendre en réponse aux résultats de cette évaluation. Nous continuerons d'intégrer les principes de la MFC aux pratiques de gestion grâce aux produits de communication et d'améliorer les modules d'apprentissage du programme de perfectionnement des cadres en leadership.

L'ADRC reconnaît qu'elle a encore beaucoup de travail à accomplir sur ses contrôles liés aux systèmes financiers. Afin d'améliorer les renseignements financiers et non financiers, les responsables de la comptabilité par activités (CPA) commencent à développer les cubes de dépenses pour faciliter l'accès aux renseignements sur les coûts.

Le SPMR est en place et permet de saisir les données trimestrielles sur le rendement par rapport aux attentes en matière de rendement. Le cadre de mesure du programme a été modifié pour tenir compte de la nouvelle Architecture d'activités de programme du gouvernement. Les activités connexes de mesure et de rapport aideront aussi l'ADRC à mieux intégrer les résultats financiers et non financiers.

- aux besoins des systèmes de l'ASFC, tout en assurant l'entretien soutenu de plus de 280 applications; élaborer davantage le Projet de l'appui au service du renseignement d'entreprise/de l'aide à la décision (RE/AD) qui est conçu de manière à améliorer la gestion des programmes de l'ADRC par une meilleure organisation, intégration et gestion des données d'entreprises;
- mettre à exécution des programmes liés aux prestations au nom d'autres instances gouvernementales en utilisant la fonctionnalité et l'infrastructure existantes. Dans le même ordre d'idées, grâce à une réutilisation des composantes mises au point pour le Programme visant les autres prélèvements (PVAP), nous sommes à même d'automatiser des programmes fiscaux similaires à un coût sensiblement réduit;
- apporter des solutions fonctionnelles à l'appui des grands objectifs du Gouvernement en direct (GED) en fournissant un appui et des projets exploratoires communs comme le T4 par Internet, le Service commun d'enregistrement (Système de gestion de l'authentification), *Mon dossier* (l'ancienne page d'accueil), la Vérification du revenu, le Service d'information interactif (SII), et la Sécurité de la vieillesse/le Supplément de revenu garanti/le Régime de pensions du Canada (SV/SRG/RPC);

ainsi que les services de gestion des biens immobiliers.

Financière, de la rémunération et des avantages sociaux, services de sécurité, et à s'occuper de l'administration transition, à lui fournir un service et un soutien en TI et des nouvelles agences en lui fournissant des services en 2003-2004 et elle continuera, pendant la période de organisations en souffrance outre mesure. L'ADRC a appuyé la cette agence sans que le fonctionnement des deux travail était lié aux activités des douanes ont été mises à Avec la création de l'ASFC, plus de 10 000 employés dont le clés dans les rapports trimestriels en cours d'année.

équilibrée) qui comprendra des normes de service internes mesures de rendement (ancienne fiche d'évaluation travail se poursuit sur le système du Programme des précision, sont mises au point à l'échelle de l'ADRC. Le direction à gérer les opérations de l'ADRC avec plus de Des normes de service internes, afin d'aider la haute GTFC, pour l'excellence en technologie de l'information.

En 2003-2004, l'ADRC a été récompensé de cinq médailles GTFC, pour l'excellence en technologie de l'information.

été récompensé de cinq médailles GTFC pour l'excellence en technologie de l'information.

longueur de semaine. En 2003-2004, l'ADRC a disposition des Canadiens jour et nuit, à pourrait fournir des services et les mettre à la Sans une grande capacité en TI, l'ADRC ne

comme dans les années antérieures, certaines demandes d'information ont été reportées à la période de déclaration suivante pour diverses raisons. Abstraction faite des demandes reportées, nous avons, cette année, pu répondre à environ 90 % des demandes en vertu de la LAI et à environ 94 % des demandes en vertu de la LPRP dans le délai accordé par ces lois. C'est une diminution comparative au rendement de l'année dernière dans le traitement de ces deux genres de demandes, mais nous avons répondu à plus de demandes que dans l'année écoulée. Cela vient surtout d'une augmentation du total des demandes traitées au moyen de la même base de ressources que l'année dernière. En tout, nous avons atteint ou dépassé notre norme interne de service qui s'établit à 90 %.

Pour la période du 1^{er} avril 2003 au 30 novembre 2003 visée par l'examen annuel du Commissaire à l'information du Canada, l'ADRC a reçu une note B, atteignant ainsi notre objectif interne, mais elle était inférieure à la note A de l'année écoulée.

Sans une grande capacité en TI, l'ADRC ne pourrait fournir des services et les mettre à la disposition des Canadiens jour et nuit, à longueur de semaine. C'est une tâche énorme qui nécessite l'appui de deux centres de données traitant 1,7 million de transactions à l'heure, de sept gros ordinateurs et d'environ 1 600 serveurs pour quelque 54 000 employés, y compris le personnel de l'ADRC et celui de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).

En 2003-2004, il y a eu des améliorations en TI parce que nous avons pu notamment :

- procéder avec succès à l'Essai d'acceptation de la plate-forme informatique du commerce électronique;
- amorcer le programme d'Environnement réparti et gérer qui examinera la gestion de bout en bout de l'infrastructure de la TI répartie dans toute l'Agence;
- faire progresser la disponibilité du service grâce au Projet d'amélioration à la disponibilité du service et les initiatives de continuité TI. Ceux-ci visent à améliorer la disponibilité des systèmes essentiels en réduisant les pannes prévues et imprévues et les points de défaillance et en améliorant la tolérance aux pannes;
- mettre en oeuvre des versions de systèmes centraux qui répondaient aux exigences des secteurs d'activité de l'impôt, prestations et des appels et maintenir le soutien

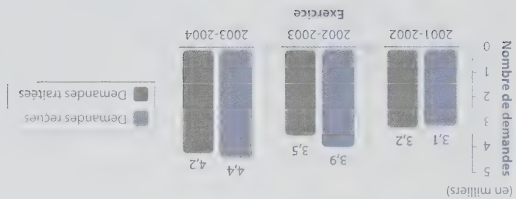


Diagramme 24 Les demandes en vertu de la loi sur l'accès à l'information (LAI) et de la loi sur la protection des renseignements personnels (LPPR) contiennent d'augmenter

de la confiance et de l'intégrité, en produisant des affiches sur la sensibilisation à la sécurité et à l'éthique et en diffusant plusieurs communications aux employés.

En 2003-2004, l'ADRC a connu des défis liés à quelques vols isolés d'ordinateurs. La fonction Informatique et celle des Finances et de l'Administration ont :

- fait une revue de sécurité et organisé des séances de sensibilisation à la sécurité à l'échelle de l'ADRC;
- commencé l'élaboration d'une analyse de rentabilisation pour le programme de modernisation de la sécurité informatique. Ce programme propose d'investir dans une conception améliorée de la technologie et de meilleurs instruments automatisés susceptibles d'accroître notre capacité de protéger nos systèmes et données;
- élaboré une politique exhaustive sur la gestion de la sécurité et des mesures d'urgence et fait une étude de la sécurité à l'échelle nationale qui porterait sur la prévention de la perte de renseignements et d'autres biens. L'étude a donné lieu à un examen de nos politiques sur la sécurité matérielle et la sécurité de l'information, de nos programmes de sensibilisation à la sécurité, de la sécurité de nos installations et de la sécurité des systèmes d'information.

Le nombre de demandes reçues par l'ADRC en vertu de la Loi sur l'accès à l'information (LAI) et de la Loi sur la protection des renseignements personnels (LPRP) (diagramme 24) s'est accru d'environ 25 % et 4 % respectivement par rapport à 2002-2003, ce qui maintient la tendance.

réglement fondés sur les droits des parties et prévus par la loi. Cela sert de complément aux droits de recours existants par l'utilisation de voies qui sont souvent plus rentables et tendent à régler plus rapidement les problèmes sous-jacents. Les consultants ont aussi relevé certaines lacunes dans la mise en oeuvre de cette stratégie par l'ADRC et un plan d'action tenant compte des besoins est en train d'être élaboré. Dans l'ensemble, ils estiment que l'approche de l'ADRC face au recours est sur le point de devenir une pratique exemplaire (voir annexe C).

• Apprentissage : Voulaient maintenir un effectif

compétent et bien renseigné, l'ADRC a investi environ 5 % de sa masse salariale dans l'apprentissage, ce qui est inférieur au 6 % investi l'année précédente. Nous avons été plus économiques dans notre prestation de l'apprentissage cette année. L'école de la fonction publique du Canada (EFPCC) et l'ADRC ont lancé de concert Campusdirect, un programme d'apprentissage électronique autonome qui, depuis son lancement l'année dernière, a connu un taux élevé d'inscription chez les employés.

• Équité en matière d'emploi : La Commission canadienne des droits de la personne a vérifié le programme d'équité en matière d'emploi (EE) de l'ADRC et a jugé que l'ADRC respecte les 12 exigences de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. La représentation nationale des quatre groupes EB désignés continue d'atteindre ou de dépasser la disponibilité sur le marché du travail.

• **Langues officielles :** 96 % des hauts fonctionnaires de l'ADRC classés du niveau EX-01 au niveau EX-05 ont respecté les exigences afférentes au bilinguisme. Après la création du groupe EX1/IT en 2001, nous avons élaboré un plan de formation linguistique à l'intention de ce nouveau groupe. En tout, 85 % des cadres de direction de l'ADRC respectent les exigences de leur poste en matière de bilinguisme. Environ 77 % des employés qui ont fourni un service au public ont respecté les exigences afférentes au bilinguisme, à peu près la même proportion que l'année dernière.

L'expérience que l'ADRC a acquise dans le RRRH a été examinée lors de la rédaction de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP) en 2003, par le Groupe de travail sur la modernisation. Les secteurs examinés

Résultat attendu : Excellence dans la prestation des services internes

L'ADRC est fort avancée dans des secteurs clés énumérés dans la LMFP. La gestion RH à l'ADRC s'améliore comme en témoigne ce qui suit :

- L'écart séparant l'ADRC de ses ressources budgétisées était raisonnable (5 %), ce qui indique que les secteurs de programme avaient en place assez de personnel pour accomplir le mandat de l'ADRC;
- Le taux de départ des employés de l'ADRC en 2003-2004 était de 3 %, poursuivant la tendance à la baisse depuis plusieurs années;
- Lors du sondage¹ de 2002 auprès des employés de l'ADRC, 86 % des répondants ont dit que l'ADRC est un endroit où il fait bon travailler et 94 % des répondants ont dit qu'ils avaient à cœur le succès de l'organisation.

Les services internes, telles la technologie de l'information, la sécurité et l'administration, appuient les secteurs d'activité de l'ADRC qui servent directement les Canadiens. Des services internes efficaces permettent à la direction et au personnel de se concentrer sur leurs principales fonctions, en sachant que les instruments nécessaires sont disponibles lorsqu'ils en ont besoin. Ce résultat attendu mesure le respect de cette exigence. Cette année encore, nous avons atteint notre résultat attendu en apportant des améliorations aux opérations de la GOF.

Le succès de l'ADRC dans ses rapports avec les Canadiens passe par une bonne dose de confiance. D'après le sondage intitulé « Être à la hauteur : les contribuables canadiens et l'ADRC », 80 % des Canadiens sont d'avis que les renseignements qu'ils fournissent à l'ADRC sont traités en

1. Le sondage auprès des employés de l'ADRC en 2002 a été administré par Statistique Canada. L'ADRC a conçu le sondage. Le taux de réponse a été d'environ 60 %.
2. Pour plus de renseignements au sujet du Sondage annuel de l'ADRC, voir la note figurant à la page I-55.

descriptions de tâches génériques, L'ADRC a aussi commencé l'élaboration d'une norme de classification sans discrimination de genre pour le groupe de la réalisation des programmes et des services administratifs (AS), mais son achèvement et sa mise en oeuvre ont subi un contretemps surtout à cause du transfert du programme des douanes à l'ASFC.

- **Rémunération** : La rationalisation de la fonction de la prestation des services de rémunération, le module du libre-service des employés, a été préparé pour livraison en mai 2004. Comme nous sommes toujours à la recherche d'économies, les points existants de prestation des services de rémunération seront regroupés, lorsqu'il y a lieu, dans le but d'avoir une gestion plus efficace de la prestation de tels services.

- **Gestion des différends** : Le nombre des griefs en relations de travail a diminué de plus de 2 600 dans l'année, ou d'environ 44 %. Cette diminution peut être en partie imputée aux ententes conclues avec les syndicats au sujet de la procédure de présentation des griefs collectifs. Comparativement à l'année écoulée, il y a eu une augmentation des plaintes de harcèlement, mais leur niveau est encore inférieur à celui de 2001-2002. Nous voulons corriger cette tendance à la hausse par une gamme de programmes, notamment le Code d'éthique et de conduite de 2002 de l'ADRC, la politique sur la prévention et la résolution du harcèlement, des sessions de sensibilisation offertes couramment aux gestionnaires et aux employés et l'utilisation de l'approche du règlement alternatif des différends.

Un examen du recours a révélé que l'ADRC s'est conformée à l'article 59 de la *Loi sur l'ADRC* pour ce qui est des méthodes de recours. Des consultants externes ont confirmé que l'ADRC a formulé une volonté stratégique afin de promouvoir l'utilisation de méthodes de règlement des différends plus officieuses et axées sur les intérêts, tout en protégeant l'accès aux processus de

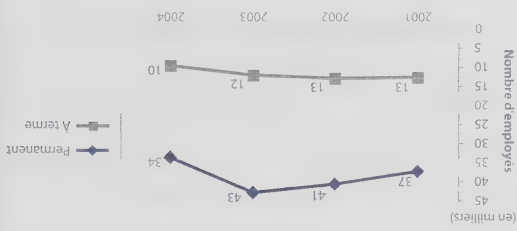
La stratégie de réforme et de renouvellement des ressources humaines de 1999 de l'ADRC a servi de guide au programme de changement des RH de l'Agence. En 2003-2004, les progrès en fonction des composantes de la stratégie comprenaient ce qui suit :

- **Évaluation de nos progrès en général dans la réforme des RH** : Dans le processus de planification et de gestion se rattachant à la réforme des RH, nous avons, cette année, dans notre analyse intitulée « Dresser le bilan et aller de l'avant », examiné nos progrès jusqu'ici. Bien que la plupart des initiatives et des programmes découlant de notre ambitieuse réforme des RH soient maintenant tout à fait opérationnels ou presque terminés, nous reconnaissons qu'il y en a dont la mise en oeuvre intégrale nécessitera plus de cinq ans et que, dans d'autres, il y a matière à amélioration. La consultation des gestionnaires de l'ADRC dans l'ensemble du pays nous a appris que :
 - l'Agence doit fixer des priorités et obtenir des résultats dans divers domaines;
 - les initiatives doivent être mieux coordonnées et intégrées;
 - les gestionnaires doivent voir des résultats réels à court terme, particulièrement en ce qui concerne la dotation par le processus de préqualification (PPQ);
 - l'ADRC doit mettre davantage l'accent sur l'adaptation au changement organisationnel, les répercussions du vieillissement de l'effectif, les contraintes du financement, etc.
- En réponse, l'ADRC est en train d'élaborer une stratégie de changement de l'effectif et un nouveau modèle de prestation du service des RH.
- **Dotation/compétences** : Des profils des compétences de base des employés et du groupe de la gestion (MG) ont été tracés en 2003-2004 et devaient simplifier et accélérer le processus de dotation. Nous sommes en train de mettre au point un ensemble rationalisé d'instruments d'évaluation qui contribuera aussi à la facilitation du processus de dotation, bien que cela soit plus long que prévu en raison des défis relatifs à la conception et de retards dans la mise en oeuvre.
- **Classification** : L'ADRC a fait avancer l'initiative de réforme de la classification en rationalisant le processus de recours en matière de classification, en améliorant ses systèmes automatisés et en se dirigeant vers des

Résultat attendu : une meilleure gestion des ressources humaines qui contribue à l'existence d'un effectif bien informé et compétent au bon endroit et au bon moment

L'ADRC est un des plus gros employeurs au Canada. À l'heure actuelle, l'effectif de l'Agence se chiffre à plus de 43 400 employés. L'Agence emploie environ de 33 700 employés permanents et de 9 700 employés temporaires. En raison de la nature de notre travail, la majorité des employés temporaires sont recrutés en réponse au travail récurrent à caractère saisonnier ou rendu nécessaire par nos programmes.

Diagramme 23 Le ratio entre les employés permanents et les employés nommés pour une période déterminée de l'ADRC est demeuré relativement stable au fil des ans*



* Ne sont pas inclus dans les données de 2004 plus de 10 000 employés permanents et nommés pour une période déterminée et mutés à l'ASFC en décembre 2003.

Ce résultat attendu indique dans quelle mesure nous avons apporté des changements pour nous attaquer aux problèmes et aux défis auxquels devait faire face notre régime précédent des ressources humaines. Le succès avec lequel nous produisons ce résultat attendu est jugé par notre exécution de projets de modification de l'infrastructure des RH, la mesure dans laquelle notre effectif est capable de s'acquitter de ses fonctions et le niveau de satisfaction de l'effectif dans le milieu de travail.

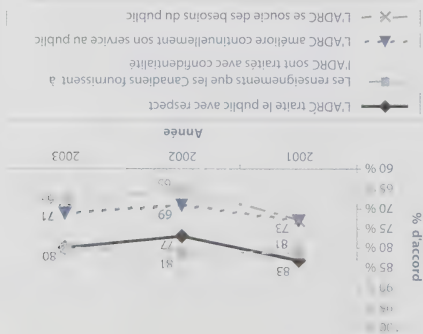
C'est la dernière année de l'initiative triennale de réforme et de renouvellement administratifs de l'ADRC, période pendant laquelle il y a eu des économies estimatives de 13 millions de dollars en publications, téléphonie, approvisionnement en ligne et entreposage. Ces économies ont été affectées à la compensation, en partie, du coût des exigences accrues des programmes, y compris une augmentation des pressions sur la charge de travail. Depuis avril 2002, nous avons fait des économies cumulatives estimées à 21 millions de dollars, sur les 53 millions de dollars prévus pour la période d'avril 2002 à mars 2006.

D'autres économies possibles de 26 millions de dollars en 2004-2005 ont été recensées au moyen des examens horizontaux. En outre, l'examen du programme des ressources humaines a cerné des économies possibles de 15,3 millions de dollars (environ 13 % du budget des RH de 2003-2004) afin de répondre aux exigences futures du budget des RH.

Pour 2003-2004, en ce qui a trait aux fonds fiscaux combinés, 96,3 % du volume des recettes, représentant 95,6 % de la valeur des fonds fiscaux, a été déposé dans le délai de 24 heures. C'est une légère diminution du rendement comparativement à 2002-2003 lorsque 98,2 % du volume des recettes, représentant 97,4 % de la valeur des fonds fiscaux, a été déposé dans le délai de 24 heures.

L'Agence a fait des progrès dans la dernière année de la deuxième Stratégie de développement durable de l'ADRC (2001-2004). Dans l'ensemble, nous avons respecté 80 % des 83 engagements dont l'état était cette stratégie et nous avons fait preuve de leadership dans un certain nombre d'initiatives. Des renseignements sur notre programme de développement durable et les résultats du rendement figurent à l'adresse suivante : www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html

Diagramme 22 Les Canadiens avaient généralement une impression favorable du rendement de l'ADRC entre 2001 et 2003



Il est essentiel que notre gestion financière soit de premier ordre. Nous continuons à faire des progrès grâce à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôle. Même si l'ADRC reconnaît que son travail sur les contrôles financiers n'est pas terminé, nous avons accru notre capacité de réunir une information financière et non financière en vue d'une meilleure prise de décisions et d'un meilleur établissement des priorités. À cet effet, nous avons :

- amélioré le processus de gestion budgétaire;
- affiné le système des budgets et des rapports trimestriels;
- complété le cadre des rapports annuels par des rapports trimestriels sur la gestion en cours d'année;
- amélioré les contrôles de la qualité dans nos systèmes administratifs d'entreprise internes (SAB);
- renforcé les contrôles dans les systèmes de comptabilité et de rapports du grand livre des recettes (GLR);
- révisé nos pratiques pour renforcer le rendement de notre gestion financière et comptable;
- démontré notre engagement envers la transparence quant aux résultats pour les Canadiens, par la publication du Rapport annuel et d'un résumé du PE sur Internet à l'adresse suivante : www.arc.gc.ca/agency/menue-f.html;
- évalué la capacité de gestion de la fonction de contrôleur moderne et élaboré un plan d'action dominant suite aux priorités pour l'amélioration du rendement.

des engagements pour environ 700 hauts fonctionnaires et cadres supérieurs. En 2003-2004, 98 % de l'effectif de la direction de l'Agence avait signé de telles ententes. En outre, les évaluations du rendement en fin d'année ont été soumises à un rigoureux processus d'examen par la haute direction pour assurer que les engagements ont été atteints. La fonction de la vérification et de l'évaluation d'entreprise de l'ADRC contribue à la gestion stratégique et à la gestion des programmes de l'Agence en garantissant, avec indépendance et objectivité, au conseil de direction et à la haute direction, que les programmes vont bon train. En 2003-2004, les examens ont contribué à la réalisation des engagements pris dans le Plan d'amélioration du rendement du Rapport annuel de 2002-2003, notamment la vérification de certaines procédures fiscales en fin d'année et la vérification de la mise en oeuvre préalable de la fiche d'évaluation équilibrée. Des rapports récapitulatifs sont publiés sur le site Web du Conseil du Trésor à www.sct.gc.ca/tma/database.

Une des grandes priorités de l'Agence est de répondre aux attentes des clients vis-à-vis de ses programmes et services. Les résultats, du sondage annuel de 2003 intitulé « Être à la hauteur : les contribuables canadiens et l'ADRC », montrent que le public continue généralement d'avoir une impression favorable de l'ADRC, selon un taux de réponse d'approximativement de 13 %¹ (diagramme 22).

1. L'ADRC fait un sondage d'opinion publique annuel par téléphone afin de savoir jusqu'à quel point les contribuables sont satisfaits des services qu'elle fournit. Le plus récent sondage a eu lieu à l'automne 2003. Les entrevues complètes représentaient 12 % (3 051 répondants) d'un échantillon aléatoire et ont été obtenus de 17 % (845 répondants) d'échantillons d'appoint se composant de Canadiens qui avaient déjà fait affaire avec l'ADRC. Ces taux sont typiques de l'industrie de la recherche sur l'opinion publique, bien qu'ils ne produisent peut-être pas des échantillons représentatifs.

À travers les ententes en matière de rendement de sa haute direction, les priorités du PE et du RA de l'ADRC deviennent rapport...."

L'ADRC fait rapport sur son orientation stratégique et son rendement aux intéressés à l'aide d'outils de responsabilisation. Nos instruments clés, le Plan d'entreprise (PE), qui fixe les priorités et les produits à livrer prévus de l'Agence, et le Rapport annuel (RA), qui signale nos progrès au Parlement, fournissent des mesures cruciales du rendement de notre gestion. La vérificatrice générale du Canada déclarait, dans son évaluation de notre rapport annuel de 2002-2003, que l'information sur le rendement donne un aperçu "juste et fiable, à tous les égards importants, du rendement de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. L'Agence continue de faire des progrès dignes de mention pour ce qui est d'améliorer son rapport...."

- un examen exhaustif de nos progrès dans la réforme de la fonction des ressources humaines, qui a évalué nos progrès à ce jour;
 - l'approbation du code d'éthique et de conduite qui sert de guide aux employés dans leur travail;
 - l'approbation du Plan d'entreprise et du Rapport annuel;
 - l'approbation de la nouvelle politique de gestion de l'information.
- une incidence considérable sur notre organisation dans les domaines suivants :

Exposé sur le rendement

La GOE a démontré qu'elle a atteint le résultat escompté :

les services internes permettent aux secteurs

d'activité de maximiser le rendement et les opérations.

La GOE a appuyé une meilleure régie et une meilleure prise

de décisions stratégiques. Ce secteur d'activité a appuyé le

renouvellement du régime des RH en ayant recours à de

sains principes de gestion. Il a aussi amélioré la gestion

financière et a soutenu l'infrastructure de la TI de manière à

répondre à la demande actuelle et future. Par une prestation

efficace des services de la GOE, nous avons contribué à

l'atteinte du résultat stratégique de l'ADRC.

Résultat attendu : saine orientation

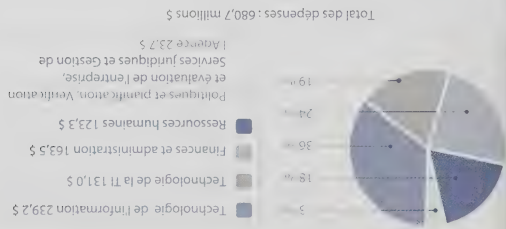
stratégique et saine gestion des finances

et de la trésorerie

Le conseil de direction de l'ADRC assure sans relâche une surveillance stratégique des ressources humaines et de l'administration générale et s'intéresse vivement au Plan d'entreprise annuel. Les mesures prises par le conseil ont eu

Rendement par rapport aux attentes			
Page	1-58	1-59	1-60
Évaluation du rendement	✓ Protéger la confidentialité des renseignements des clients et renforcer nos politiques et pratiques clés au chapitre de la sécurité.	✓ Répondre aux demandes d'information dans les délais prévus par la loi.	✓ Continuer d'assurer un haut niveau dans la disponibilité et les délais de réponse des systèmes TI.
	✓ Gérer une stratégie et un programme de Reprise des centres de données.	✓ Répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs au moyen de solutions opérationnelles et par commerce électronique.	✓ Accroître la capacité administrative et les économies pour atteindre les niveaux visés.
	✓ Améliorer les normes de service internes en ce qui a trait au service axé sur la clientèle.		
Résultat attendu – Excellence dans la prestation des services internes			
2003-2004	2002-2003	Atteint	Raisonnable
Atteint	Atteint		Bonne

Tableau 11 Dépenses par programme (en millions \$)



1. Les dépenses des crédits parlementaires sont calculées selon la méthode de la comparabilité de l'ADRC pour obtenir les dépenses calculées selon la méthode de la comparabilité d'exercice.

Tableau 12 Fiche de rendement

Résultat escompté :

- Les services internes permettent aux secteurs d'activité de maximiser le rendement et les opérations

Évaluation du rendement	Qualité des données	Résultat attendu – Saine orientation stratégique et saine gestion des finances et de la trésorerie	
		2003-2004	2002-2003
	Bonne	En grande partie atteinte	En grande partie atteinte

Rendement par rapport aux attentes

Page 1-54

✓ Faire preuve d'excellence dans la surveillance, et de leadership dans la gestion.

✓ Faire preuve d'excellence dans la gestion financière.

✓ Assurer une saine gestion de caisse et une meilleure information financière et non financière pour une gestion améliorée du risque grâce aux principes d'une fonction de contrôle moderne.

✓ Améliorer les contrôles et les systèmes de gestion financière afin de répondre aux besoins des intervenants internes et externes.

Évaluation du rendement

Qualité des données	Bonne	Résultat attendu – Une meilleure gestion RH qui contribue à l'existence d'un effectif bien informé et compétent au bon endroit et au bon moment.	
		2003-2004	2002-2003
	Bonne	Atteint	Atteint

Rendement par rapport aux attentes

Page 1-56

✓ Continuer de mettre en oeuvre la stratégie de RH qui comprend l'initiative de réforme et de renouvellement des ressources humaines (RRRH) et l'examen « Dresser le bilan et aller de l'avant ».

✓ Dépasser les objectifs des programmes des langues officielles, de l'équité en matière d'emploi et de la diversité et mettre l'accent sur l'apprentissage.

✓ Continuer d'assurer des activités courantes en matière de RH et mener à terme les initiatives relatives à la dotation axée sur les compétences, aux compétences, à la classification et à la rémunération.

✓ Atteint
☒ En grande partie atteint
☒ Non atteint

Gestion et orientation de l'entreprise (GOE)

Le statut d'agence s'est accompagné de nouvelles dispositions législatives et d'une nouvelle structure de régie qui nécessitaient une plus grande concentration sur les objectifs stratégiques et des rapports au Parlement sur les progrès dans la réalisation de ces objectifs.

La structure de régie singulière de l'ADRC se compose d'un ministre, d'un conseil de direction qui assure une surveillance stratégique et d'un commissaire qui gère les opérations de l'ADRC sur une base quotidienne. La gestion et orientation de l'entreprise (GOE), dans le cadre de cette structure de régie et dans le respect des principes d'une fonction de contrôle moderne, facilite l'orientation stratégique devant appuyer tous les programmes et services de l'ADRC. Notre but est d'en arriver à une infrastructure d'entreprise moderne et innovatrice qui maximise le rendement et les opérations de nos secteurs d'activité.

La GOE appuie les secteurs d'activité de l'ADRC en fournissant l'administration financière, la technologie de l'information, les services de ressources humaines, les communications, l'expertise juridique, la politique et la planification, la vérification interne, l'évaluation des programmes et les services de gestion.

Nous travaillons en partenariat avec des fournisseurs de services communs, comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, pour gérer notre système de paie, nos locaux, nos biens immobiliers et nos services de passation de marchés.

Les examens par le Bureau du vérificateur général du Canada, le Secrétaire du Conseil du Trésor, le Commissaire à la protection de la vie privée, le Commissaire à l'information et le Commissaire aux langues officielles procurent un apport précieux à nos succès dans la prestation de meilleurs services aux Canadiens.

Profil des dépenses

En 2003-2004, les dépenses de la GOE se sont élevées à environ 680,7 millions de dollars, ou environ 23 % du total des dépenses de l'ADRC. Comme le montre le tableau 11, les dépenses en technologie de l'information (TI) constituent l'élément le plus important du profil des dépenses de la GOE. En 2003-2004, l'ADRC a dépensé à peu près 370,2 millions de dollars en TI (239,2 millions de dollars en TI et 131 millions de dollars pour Solutions de la TI), soit 55 % du total des dépenses de la GOE. Il est à noter que cela représente toutes les dépenses en TI de l'ADRC et comprend l'élaboration des systèmes et le soutien à d'autres secteurs d'activité. Dans les années antérieures, les dépenses en TI pour les secteurs d'activité étaient comprises dans les dépenses de ces secteurs d'activité. Environ 163,5 millions de dollars, ou 24 % des dépenses de la GOE, étaient imputables aux finances et à l'administration, environ 123,3 millions de dollars, ou 18 %, à la gestion des ressources humaines, et le reste, environ 23,7 millions de dollars, ou 3 %, à la vérification et à l'évaluation de l'entreprise, aux services juridiques, à la politique et planification et à la gestion de l'Agence.



de 66 %. L'écart dans les taux de règlement résulte de différences dans les dispositions législatives régissant le processus de recours administratif des différents secteurs de L'ADRC tente de régler la plupart des cas de façon administrative, et nous nous efforçons de soumettre des cas aux tribunaux seulement dans les circonstances appropriées. En ce qui concerne les dossiers qui n'ont pu être réglés par voie administrative, près de 63 % des décisions originales de l'ADRC ont été maintenues par les tribunaux. Comme le résultat est conforme à nos objectifs, nous demeurons confiants à l'égard de notre approche en matière de gestion des litiges.

gestion des risques à des fins d'exploitation. Nous avons déterminé les secteurs où d'autres améliorations pourraient être instaurées en 2004-2005. Nous gérons également les risques en relevant rapidement les problèmes et en soumettant des propositions aux ministères des Finances et de la Justice pour qu'ils apportent les précisions requises aux lois dont nous assurons l'application. Nous avons fait preuve d'équité, de réceptivité et de rentabilité en réglant la très grande majorité des dossiers des appels (plus de 95 %) par voie administrative dans les secteurs de programme de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH et de la taxe d'accise. Dans le cas du programme RPC/AB, le taux de règlement par voie administrative était

En 2003-2004, les Appels ont mené un sondage auprès de la clientèle¹ pour évaluer les opinions sur le service reçu tout au long du processus de recours. Le sondage a montré que 60 % des répondants étaient satisfaits du service fourni pendant le processus de recours. Même si nous avons obtenu des notes élevées en ce qui a trait à l'impartialité (67 %), au délai accordé pour présenter des renseignements supplémentaires (77 %), à la facilité de présenter une opposition (84 %) et à la courtoisie des employés (82 %), la satisfaction à l'égard des délais de traitement des oppositions est demeurée constante à 52 %.

L'équité est appliquée dans l'ensemble de l'Agence grâce au Programme des divulgations volontaires (PDV) et à l'application des dispositions d'équité. Le PDV favorise l'observation volontaire des dispositions législatives dont l'ADRC assure l'application en donnant aux clients la possibilité de corriger des omissions sans pénalité.

Le recours du public au PDV a augmenté considérablement. Nous avons terminé 21 % de dossiers de plus en 2003-2004, ce qui représente quelque 459 millions de dollars en cotisations connexes, ou une augmentation de 65 % (diagramme 21). Il y a toutefois eu une faible augmentation de l'Inventaire, qui est passé de 2 706 à 3 006 dossiers.

Diagramme 21 Programme des divulgations volontaires – Dossiers terminés et inventaire



En ce qui concerne l'application des dispositions d'équité, certains articles de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et d'autres lois dont l'ADRC assure l'application permettent à celle-ci d'annuler ou renoncer aux pénalités et aux intérêts payables par des contribuables dans des circonstances atténuantes.

1. Comme c'est le cas d'un grand nombre de sondages d'opinion, un faible taux de réponse a été obtenu (16 %). Par conséquent, il convient de noter qu'il se peut que les résultats soient orientés dans une direction comme dans l'autre.

partout au Canada.

En 2003-2004, le nombre de demandes de clients traitées en vertu des dispositions d'équité a augmenté de 7 % pour atteindre plus de 68 000 demandes. Un allègement a été accordé dans 65 % des cas, une proportion qui correspond à celle des années passées. La valeur des intérêts et pénalités annulés ou auxquels l'ADRC a renoncé est passée de 166 millions de dollars en 2002-2003 à 184 millions de dollars en 2003-2004.

Nous avons de plus annulé automatiquement un montant de 290 millions de dollars en pénalités et intérêts pour plus de 1,6 million de contribuables. Au total, l'ADRC a annulé un montant estimatif de 475 millions de dollars.

Nous avons instauré la surveillance à l'échelle de l'Agence, avec les Appels comme direction générale responsable chargée de coordonner l'élaboration de plans de surveillance et de données pour tous les secteurs de programme qui s'occupent de l'application des dispositions d'équité. Il s'agit de la première année de cumul de la surveillance des dispositions d'équité dans l'ensemble des secteurs de programme. La surveillance a permis de confirmer que, dans la majorité des cas, la politique et les procédures existantes sont appliquées de façon uniforme partout au Canada.

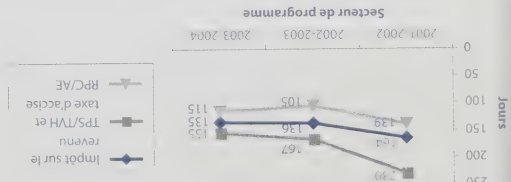
Nous cherchons à réduire au minimum les

répercussions possibles des cas qui pourraient mener à une érosion accrue et involontaire de l'assiette fiscale, ou à d'autres conséquences.

La gestion du risque est essentielle pour promouvoir le règlement uniforme et équitable des différends et litiges dans un délai raisonnable. D'après les travaux de notre Programme d'assurance de la qualité, nous sommes d'avis que notre gestion des risques continue de s'améliorer. En surveillant le traitement des dossiers dans les bureaux locaux, nous avons apporté des améliorations au processus des

oppositions et de l'équité en matière d'impôt sur le revenu, dans des secteurs auparavant considérés comme étant déficients. Afin de nous conformer à la politique sur la gestion des risques de la direction générale, nous avons achevé et affiché dans notre site intranet un cadre de

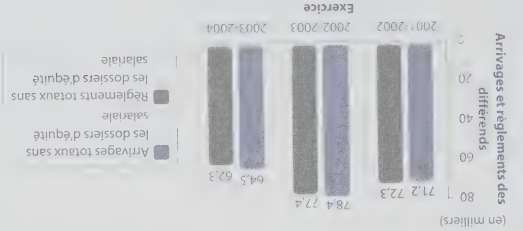
Diagramme 17 Délai moyen de règlement des différends



Pour nous aider à atteindre nos objectifs de rendement, le nouveau système informatique Globus-Cas a été adopté en février 2004 afin de faciliter le suivi et l'établissement de rapports efficaces sur les charges de travail liées aux différends et aux litiges. La flexibilité croissante de la direction quand il s'agit de déplacer les charges de travail là où la capacité existe permettra aussi d'améliorer l'utilisation des ressources.

Un examen des résultats du rendement de 2004-2005 nous donnera des données supplémentaires pour déterminer si les délais de traitement se sont stabilisés. Les objectifs futurs doivent maintenir l'équilibre existant entre la rapidité et l'obligation de produire des décisions de qualité.

Diagramme 18 Arrivages et règlements des différends (exception faite des dossiers d'équité salariale)

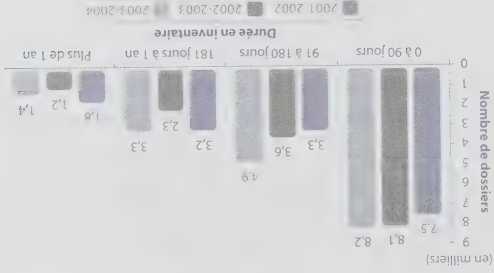


Une augmentation de la proportion de dossiers complexes reçus dans les domaines de l'impôt sur le revenu et du

RPC/AF a une répercussion négative sur le nombre de cas réglés.

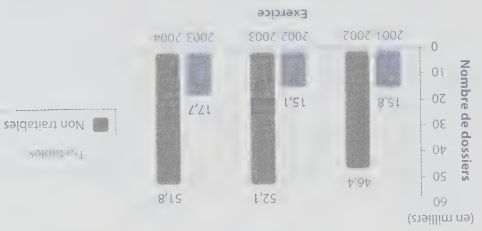
La réduction du nombre de règlements a donné lieu à une augmentation de l'inventaire des dossiers traitables, qui est passée de 15 132 cas à 17 684 cas. Même si l'inventaire a augmenté, nous avons néanmoins réussi à atténuer cette augmentation dans le cas des dossiers datant de plus d'un an (diagramme 19) et nous avons en fait réduit légèrement le nombre de dossiers à l'inventaire depuis plus de deux ans.

Diagramme 19 Inventaire des différends selon l'ancienneté – Nombre de dossiers traitables



La proportion des dossiers (diagramme 20) qui sont non traitables, pendant que nous attendons une décision des tribunaux ou d'autres renseignements, est maintenant de 75 % (51 771 dossiers de notre inventaire total de 69 455 dossiers), comparativement à 78 % en 2002-2003. Plus de 20 000 de ces dossiers se rapportent au traitement des paiements d'équité salariale du gouvernement fédéral, une question qui est devant les tribunaux.

Diagramme 20 Nombre de dossiers traitables et non traitables en inventaire



La valeur totale des montants en litige liés aux dossiers non traitables est de 5,88 milliards de dollars, ce qui représente près de 78 % de l'ensemble des 7,58 milliards de dollars présentement en litige.

Exposé sur le rendement

Le secteur d'activité des Appels a un résultat escompté : *Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées*. Notre but est de fournir aux clients un processus équitable de règlement des différends. Un processus impartial et rapide augmente la confiance en l'intégrité de nos régimes fiscaux, ce qui contribue à favoriser l'observation volontaire du lois et des règlements. Dans l'ensemble, nous sommes d'avis que les Appels ont en grande partie atteint le résultat escompté tel que le démontre le rendement expliqué ci-dessous par rapport à notre résultat attendu.

Résultat attendu : Les clients obtiennent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins

Nous nous efforçons de fournir un processus de règlement des différends qui maintient de hauts niveaux de transparence, d'accessibilité et d'uniformité. Ces exigences aident à promouvoir le traitement équitable et impartial de nos clients. Pour veiller à ce que tous les clients connaissent leur droit de recours et la façon d'accéder aux services des Appels, nous informons les clients potentiels au sujet du processus d'appel, et de leurs droits d'appel, au moyen de nos principaux formulaires liés à l'impôt, aux taxes et aux prestations. En tout, plus de 64 000 différends ont été reçus en 2003-2004, et 69 % d'entre eux provenaient de déclarants de l'impôt sur le revenu des particuliers.

1. Pour plus de renseignements au sujet du Sondage annuel de l'ADRC, voir la note figurant à la page 1-55.

Le Sondage annuel de l'ADRC¹ pour 2003 indique que 72 % des Canadiens sont au courant de leur droit de déposer un différend s'ils sont en désaccord quant à nos décisions, ce qui concorde avec les résultats de sondages antérieurs.

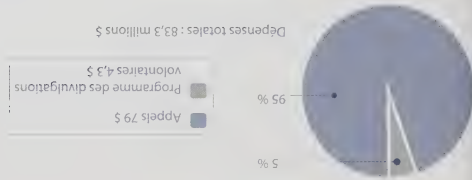
Le module Internet en ligne *Mon dossier* a été lancé en juin 2003. Pour rehausser davantage l'accessibilité aux recours, nous avons travaillé au cours de l'année pour étendre le service afin de permettre aux déclarants de l'impôt sur le revenu des particuliers de demander un examen administratif de leurs cotisations. Nous nous attendons à ce que cette option soit offerte d'ici octobre 2004.

Nous avons haussé notre norme de service en 2002-2003 pour que 85 % des clients de chaque secteur de programme qui ont déposé un différend obtiennent l'état actuel dans les 30 jours suivant le dépôt. L'état actuel donne le nom et le numéro de téléphone d'une personne-ressource et peut indiquer quand un agent des appels communiquera avec le client. Nous avons encore une fois dépassé notre objectif cette année, et en fait, nous avons dépassé le pourcentage visé dans tous les secteurs de programme en communiquant avec 89 % des clients (une hausse par rapport à 87 % en 2002-2003) dans un délai de 30 jours.

En 2002-2003, nous avons considérablement réduit nos délais d'exécution (diagramme 17) pour le traitement des différends et nous avons ainsi atteint notre objectif en matière de rapidité dans la plupart de nos secteurs de programme. En 2003-2004, nous nous sommes fixé des objectifs internes visant des délais d'exécution encore plus courts. Bien que nous ne les ayons pas tous atteints, notre rendement semble s'être stabilisé. Dans le cas des dossiers de l'impôt sur le revenu, nous avons atteint ou en grande partie atteint 7 des 10 objectifs (3 objectifs ont été atteints et 4 objectifs ont été en grande partie atteints). Dans le cas des dossiers de la TPS/TVH et de l'accise, nous avons atteint notre objectif.

Aucun des trois objectifs fixés dans le cas des dossiers du RPC/AE n'a pu être atteint en raison de l'augmentation du nombre de dossiers complexes reçus, qui a donné lieu à un transfert de ressources pour traiter ces dossiers plus volumineux. Par conséquent, l'inventaire des dossiers non complexes a continué de croître, ce qui a occasionné des délais de traitement plus longs. Un examen du processus actuel de recours en matière de RPC/AE est en cours afin de déterminer et de mettre en oeuvre des mesures qui permettront d'améliorer la rapidité en 2004-2005.

Tableau 9 Dépenses par programme (en millions \$)



Données chiffrées
Différends réglés : 62 338
Nouveaux différends reçus : 64 541
Dispositions d'équité : 44 298 des 68 018 demandes accordées en tout ou en partie
Divulgations volontaires traitées : 6 164 divulgations volontaires traitées, les cotisations connexes étant estimées à 459 millions de dollars

1. Les dépenses des crédits parlementaires sont calculées selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. Voir les *États financiers 2003-2004* de l'ADRC pour obtenir les dépenses calculées selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Tableau 10 Fiche de rendement

Résultat escompté :
• Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées

Résultat attendu – Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins

Rendement par rapport aux attentes

✓	Maintenir ou dépasser les niveaux élevés de transparence, d'accessibilité et d'uniformité déclarés depuis 2000-2001.	1-48
✓	Respecter la norme de service concernant le contact significatif avec les clients dans les trois secteurs de programme.	1-48
✓	Respecter les délais de traitement durant chaque année de l'initiative de l'amélioration des délais.	1-48
×	Accroître la productivité en fonction des arrivages, d'après le nombre de cas traités.	1-49
✓	Réduire l'âge moyen de l'inventaire des cas traitables, en supposant que les arrivages seront stables.	1-49
✓	Les programmes de surveillance de l'ADRC confirment que les dispositions en matière d'équité sont appliquées de façon uniforme, et que les cas complexes sont traités là où l'expertise existe.	1-50
✓	Tous les cas sont résolus de façon uniforme, et les cas complexes sont traités là où l'expertise existe.	1-51
✓	Assurer un règlement juste et efficace des cas en tenant compte des besoins des clients. La majorité des cas sont réglés administrativement ou les décisions initiales de l'ADRC sont maintenues par les tribunaux.	1-51

✓ Atteint ✓ En grande partie atteint × Non atteint

Appels

Le secteur d'activité des Appels de l'ADRC administre l'un des plus importants services de règlement des différends du gouvernement fédéral. Nous visons à fournir à nos clients un processus équitable de règlement des différends respectant le droit fondamental des Canadiens à des recours relatifs quand ils font affaire avec le gouvernement fédéral. Nous examinons les décisions contestées par les clients dans les domaines de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH, de la taxe d'accise, du RPC et de l'AEI. Les clients nous satisfaits de notre examen peuvent en appeler devant les tribunaux. Au 31 mars 2004, presque 7,58 milliards de dollars en impôt sur le revenu, en TPS/TVH et en taxes d'accise faisaient l'objet de différends, un montant qui correspond à celui des années passées. Quelque 64 000 particuliers et entreprises ont exercé leur droit fondamental de recours.

Nous avons de plus la responsabilité de coordonner l'initiative en matière d'équité de l'ADRC, ce qui comprend l'application des dispositions législatives permettant de renoncer à des intérêts et à des pénalités dus par des clients qui n'ont pu se conformer aux lois fiscales en raison de circonstances indépendantes de leur volonté. Nous administrons aussi le Programme des divulgations volontaires (PDV) qui permet aux clients de corriger des erreurs ou des omissions antérieures et rendre compte de leurs obligations fiscales, et ce, sans pénalité.

1. Depuis le 12 décembre 2003, l'ASFC a la responsabilité d'examiner les décisions contestées dans les domaines de l'administration des politiques commerciales et des sanctions des douanes en matière d'exécution. Les chiffres indiqués pour l'exercice en cours et l'exercice précédent ne comprennent pas les cas des douanes et de l'administration des politiques commerciales.

Profil des dépenses

Afin d'accroître l'équité, nous travaillons avec le ministère de la Justice pour aider à définir les modifications législatives et recommander ces changements au ministère des Finances.

Pour rehausser l'impartialité du processus relatif aux appels, tant l'ADRC que ses clients se tiennent aux tribunaux et à l'indépendance de l'appareil judiciaire comme arbitres ultimes des différends qui ne peuvent être réglés avec succès au moyen du processus de recours administratif de l'ADRC.

Le secteur d'activité des Appels est le plus petit de l'ADRC. En 2003-2004, les dépenses des Appels, soit 83,3 millions de dollars, représentaient 3 % du budget de l'Agence (tableau 9). Cette somme comprenait des dépenses de 79 millions de dollars pour les appels et des dépenses de 4,3 millions de dollars directement attribuables au Programme des divulgations volontaires. Ce programme a généré un montant estimatif de 459 millions de dollars en colisations cette année.



Au cours de l'année, nous avons mis en oeuvre la nouvelle application de gestion des cas de validation qui avait fait l'objet d'un projet pilote en avril 2003. Même si le progiciel statistique qui nous aidera à mesurer nos résultats ne sera pas entièrement fonctionnel avant 2004-2005, l'application devrait accroître l'efficacité lors de l'exécution des projets d'observation.

Pour une deuxième année consécutive, la croissance de la dette découlant du paiement en trop de la PFCB est à la baisse, une autre indication que les paiements sont bien contrôlés. Il y a paiement en trop lorsque, par exemple, la PFCB est versée aux clients qui nous ont indiqué

tardivement qu'ils n'ont plus d'enfants à charge ou lorsque nos activités de validation nous ont permis de déterminer qu'il y avait eu un tel paiement. Les paiements en trop nets de la PFCB se sont chiffrés à 23,2 millions de dollars en 2003-2004, soit 0,28 % des 8,1 milliards de dollars envoyés au cours de l'année, comparativement à 29 millions de dollars en 2002-2003 (0,37 % des paiements du programme faits au cours de cette année-là). Le montant de la dette accumulée qui découle des paiements en trop de la PFCB depuis le début du programme en 1993 est d'un peu plus de 199,2 millions de dollars (moins les radiations), ce qui représente 0,29 % des 69,4 milliards de dollars de paiements

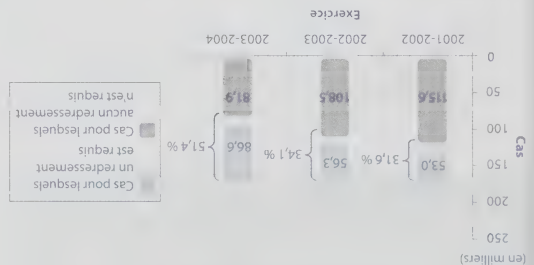
faits dans le cadre du programme.

Nous avons aussi examiné les demandes de crédit d'impôt pour plus de 233 000 personnes handicapées. Le

pourcentage des demandes rejetées a été de 10,8 %, en baisse par rapport à 20 % en 2002-2003. Cette baisse est attribuable, au moins en partie, aux changements que nous avons faits pour simplifier le certificat relatif au CIPH, qui ont permis aux demandeurs de s'identifier et d'exercer un jugement plus informé sur leur possible admissibilité.

Nous avons aussi fait en sorte que nos divers projets de validation ciblent les comptes que nous avions déterminés à haut risque. Le perfectionnement de nos critères de sélection des comptes a contribué à l'augmentation, pour une troisième année consécutive, des redressements et des taux de redressement après validation, qui sont passés à 51,4 % pour les comptes sélectionnés en 2003-2004 (diagramme 16).

Diagramme 16 Nombre de cas examinés – Nombre et pourcentage de redressements



Au total, nous avons porté le nombre d'examen effectués cette année à 168 400, plus de 5 % de la population des bénéficiaires de la PFCB. Comme la vérification de notre échantillon aléatoire a révélé que nous avons maintenu un taux d'observation générale élevé, l'augmentation des taux de redressement après examen de validation semble montrer que nos critères de sélection des comptes sont efficaces. Pour nous assurer que les clients sont avisés en temps opportun des résultats des examens que nous effectuons, nous avons aussi élaboré une norme de service pour les activités de validation qui a été officialisée dans l'édition de l'été 2004 des brochures sur la PFCB et le crédit pour la TPS TVH.

Nous avons ajouté cinq partenaires au service d'échange de données sur la validation du revenu au moyen de la méthode du Protocole de transfert de fichier (FTP). Le FTP permet à l'ADRC de communiquer certains renseignements sur le contribuable, avec son consentement, au moyen d'un échange de données électroniques en direct et bidirectionnel. Ce service simplifie l'administration des programmes provinciaux de prestations en fonction du revenu et réduit le besoin pour les bureaux de l'ADRC de communiquer des renseignements au comptoir. Les cinq nouveaux partenaires sont les suivants :

- *Newfoundland and Labrador Professional Fish Harvesters Certification Board*
- *Saskatchewan Health* (pour leur programme d'assurance-médicaments)
- *British Columbia Ministry of Health Services* (pour leur programme d'assurance-médicaments)
- *Alberta Health and Wellness*
- *Alberta Learning*

Ces partenaires portent le nombre total d'utilisateurs du nouveau service à six. Nous négocions actuellement avec sept provinces pour inscrire 16 autres programmes au processus de transfert au moyen du FTP.

Nous nous acquitons de notre obligation de rendre des comptes aux provinces et aux territoires en publiant des rapports annuels du commissaire qui documentent l'éventail et la portée des activités que nous menons chaque année. Nous avons aussi collaboré avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) et Développement social Canada (DSC) pour être en mesure d'utiliser nos systèmes afin d'améliorer l'accès à d'autres programmes de prestations du gouvernement du Canada. Par exemple, nous avons envoyé par la poste les avis d'admissibilité possible à l'allocation au survivant à près de 20 000 personnes âgées de 60 à 64 ans, et nous avons organisé un envoi postal à environ 150 000 clients dont les numéros d'assurance sociale de la série 900 viennent à expiration, afin d'encourager ceux qui sont dans le besoin à continuer de recevoir les prestations auxquelles ils ont droit. Nous avons aussi traité près de 69 000 demandes de décision pour le RPC ou l'AE. Nous avons dépassé le niveau de service de 85 % indiqué dans notre protocole d'entente (PE) en répondant à temps à 93 % des demandes de

années à venir.

Résultat escompté : Les cas d'observation des lois et des règlements sont repérés et des mesures sont prises à leur égard

Pour que les clients qui y ont droit obtiennent le bon montant, nous avons consacré des ressources considérables à notre programme de validation et de contrôle.

L'observation des lois et des règlements consiste à s'assurer de l'exactitude des registres de prestations, pour que les clients reçoivent les montants **exacts** de prestations.

Selon un échantillonnage¹, nous estimons que 95,5 % des comptes de PCE pour 2001-2002 (l'année de prestation de notre dernière vérification) contenait des renseignements complets et exacts sur les paiements et les compléments, par rapport à notre taux de référence de 95 %, ce qui indique que nous avons maintenu des taux élevés d'observation générale. Les résultats de cette étude, choisis par échantillon aléatoire, se comparent favorablement à ceux de notre vérification de comptes pour 2000-2001, qui indiquaient que les renseignements des registres de la PCE étaient complets et exacts pour plus de 94 % des clients.

1. Niveaux d'observation démontrés par les

bénéficiaires de la prestation fiscale pour enfants – résultats finals (19 avril 2004) – groupe visé en date du 20 novembre 2001.

que nous administrons pour le compte de nos partenaires, nous visons à améliorer le service et à éliminer le double emploi pour leurs clients, ainsi qu'à réduire le coût général pour les contribuables. En 2003-2004, nous avons augmenté le nombre de nos services de trois façons : nous avons versé le remboursement aux contribuables de la Nouvelle-Écosse, nous avons lancé la prestation pour enfants handicapés du gouvernement du Canada et nous avons mis en oeuvre cinq nouveaux échanges de données sur la validation du revenu au moyen du Protocole de transfert de fichier.

Nous avons exécuté avec succès le programme de remboursement aux contribuables de la Nouvelle-Écosse (RCNE) dans les délais prévus, en envoyant à temps, en juin 2003, plus de 63 millions de dollars³ de paiements à plus de 410 000 bénéficiaires de la Nouvelle-Écosse. Il s'agit du quatrième programme de paiements ponctuels que nous avons administré pour le compte d'un partenaire provincial au cours des quatre dernières années.

Nous administrons 17 programmes permanents de prestations pour enfants et de crédits, dont plusieurs avaient été lancés dans le cadre de l'initiative fédérale, provinciale

et territoriale de la Prestation nationale pour enfants (PNE). En 2003-2004, nous avons redressé les montants des paiements et (ou) des seuils pour quatre de nos programmes permanents. Au total, nous avons exécuté des programmes de prestations pour enfants fondés sur le revenu pour neuf des 11 administrations qui ont établi de tels programmes depuis 1996, et nous fournissons aux provinces concernées des données pour faciliter l'administration des deux autres programmes provinciaux.

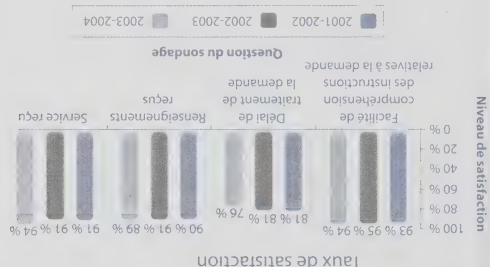
En mars 2004, nous avons lancé avec succès la prestation pour enfants handicapés, une nouvelle composante permanente de la PFCB et des ASB annoncée dans le Budget fédéral de 2003, qui prévoit le versement d'une prestation pouvant aller jusqu'à 1 600 \$ par année aux familles admissibles qui ont des enfants handicapés. Le paiement initial fait à plus de 20 000 familles visées par le programme comprenait un montant forfaitaire rétroactif à partir de juillet 2003.

L'année, en conformité avec la PFCB. Suite à la mise en oeuvre de cette initiative, le total de redressements effectués cette année est plus du double.

D'après les résultats de notre sondage annuel¹, la plupart des indicateurs de la satisfaction des clients envers notre rendement en matière de versement de prestations demeurent raisonnablement élevés. Les niveaux de satisfaction des clients ont augmenté à 75 % pour les clients de la PFCB et à 77 % pour les clients du crédit pour la TPS/TVH qui croient que l'ADRC fait un bon ou un très bon travail en matière d'administration de ces programmes, en hausse par rapport à 70 % et à 76 % respectivement.

Nous avons aussi effectué un sondage auprès des nouveaux demandeurs de la PFCB pour déterminer leur niveau de satisfaction envers des aspects du processus de demande. Bien que nous accueillions avec circonspection les résultats, et ce, à cause d'un taux de réponse bas (8 %), le sondage² a révélé que les niveaux de satisfaction envers le processus sont élevés, en général, plus bas que ceux des années antérieures (diagramme 15).

Diagramme 15 Sondage auprès des nouveaux demandeurs de la prestation fiscale canadienne pour enfants – Taux de satisfaction



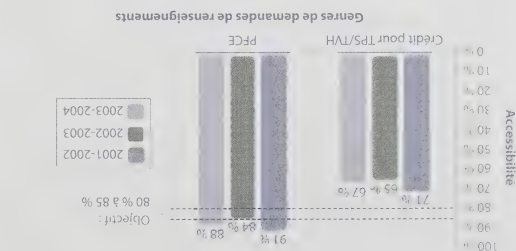
Nos clients sont non seulement les particuliers qui reçoivent le crédit pour la TPS/TVH ou les familles qui reçoivent la PFCB, mais aussi les gouvernements provinciaux et territoriaux, ainsi que les autres ministères fédéraux pour le compte desquels l'ADRC administre les programmes de prestations, ou offre des services relatifs aux prestations. En optimisant davantage notre infrastructure de versement des prestations pour augmenter les programmes et les services

1. Voir note en bas de page 1-55 pour plus de renseignements sur le sondage annuel de l'ADRC
2. Sondage auprès des auteurs d'une première demande de PFCB – du 1^{er} au 22 février 2004.

3. Cette somme n'inclut pas plus de 9 millions de dollars en prestations RCNE en déduction d'impôt, PFCB et autres dettes.

1. Les appels auxquels nous avons répondu sont les appels traités par un agent, de même que ceux des clients qui abandonnent leur appel dans les deux minutes suivant leur mise en file d'attente, en supposant qu'ils ont reçu les renseignements dont ils avaient besoin grâce à des messages enregistrés qu'ils entendent au cours de cette période. Ces appels, y compris ceux qui sont abandonnés après deux minutes d'attente, comptent pour 5 % de tous les appels concernant la PFCE et pour 8 % des appels concernant le crédit pour TPS/TVH.

Au cours de l'été 2004, nous avons mis en oeuvre un réseau sans frais qui, croyons-nous, améliorera considérablement le taux national d'accessibilité des demandeurs pour les appels relatifs au crédit pour la TPS/TVH grâce à un meilleur acheminement des appels aux agents. Nous avons aussi l'intention d'élaborer une norme de service pour les appels relatifs à la PFCE, bien que le travail d'élaboration ait été reporté à 2005-2006, la mise en oeuvre étant prévue pour 2006-2007.



n'avons pas réalisé notre objectif pour les appels relatifs au crédit pour la TPS/TVH (diagramme 13).

Diagramme 13 Accessibilité des demandeurs



Diagramme 14 Niveau de service – Pourcentage des appels

Bien que nos clients se fient particulièrement au téléphone pour communiquer avec nous, notre stratégie de prestation de service vise à réduire le besoin de nous appeler en offrant aux clients d'autres modes de prestation de service. Nous avons mis à jour notre service *Mon dossier*, qui permet aux clients qui reçoivent des prestations de visionner en direct les renseignements de leur compte personnel, 21 heures par jour, 7 jours sur 7. L'utilisation par nos clients de notre site Web, Prestations pour enfants et familles, pour obtenir des renseignements de nature générale ou pour utiliser nos simulateurs de prestations a augmenté de plus de 40 %, pour atteindre 1,6 million de visites en 2003-2004. Comme le nombre d'appels, relatifs aux prestations, auquel nous avons répondu par l'intermédiaire de nos lignes de demandes de renseignements a diminué de 9,3 millions à 8,7 millions en 2003-2004, nous continuons de croire que nos efforts, visant à réduire le besoin pour nos clients de nous appeler, produisent des résultats.

Nos efforts visant à inciter les agences auxquelles nous versions les allocations spéciales, à nous transmettre chaque mois par voie électronique les noms des nouveaux enfants à leur charge et de ceux qui ne le sont plus continuent de donner des résultats, 23 % des agences (qui s'occupent de 59 % des enfants) utilisant un procédé électronique plutôt qu'imprimé, en hausse par rapport aux taux respectifs de 19 % et de 57 % de l'année précédente.

Pour appuyer l'équité, nous avons pu traiter 1 475 000 redressements après mise à jour des comptes de crédit pour la TPS/TVH au cours de l'année de prestation allant de juillet 2003 à juin 2004. Dans le cadre de l'initiative d'assouplissement de crédit pour la TPS/TVH, le montant du crédit trimestriel que nous versions tient compte des changements de situation familiale qui surviennent dans

L'année de prestation 2002-2003 l'ont réellement reçu, par rapport au taux de 98,5 % en 2001-2002.

Le maintien du taux élevé d'inscription aux programmes est en partie attribuable aux activités de sensibilisation que nous avons menées au cours de l'année.

- Nous avons continué de collaborer avec Citoyenneté et Immigration Canada pour nous assurer que les nouveaux arrivants connaissent les prestations auxquelles ils pourraient avoir droit en inscrivant plus de 135 000 brochures et demandes dans les trousseaux.

Bienvenue au Canada.

- Grâce à un partenariat continu avec Fondation de la famille en croissance, nous avons mis plus de 400 000 signets de la PFCE dans les trousseaux distribués aux nouvelles mères et dans les boîtes L'aventure parentale distribuées par la Fondation Investir dans l'enfance, et nous avons continué de faire connaître nos programmes dans le *Guide des services du gouvernement du Canada pour les enfants et leurs familles* et dans le guide *Services pour les aînés*.

- Nous avons joint un encart d'information sur la PFCE aux avis de juillet 2003 que nous avons envoyés à nos clients actuels de la prestation pour enfants, accompagné, dans cinq administrations, de 778 000 encarts provinciaux faisant la promotion de la prestation nationale pour enfants.

Notre sondage annuel¹ montre que le niveau de sensibilisation des clients à l'obligation de nous informer relativement élevé : 81 % des clients de la PFCE et 77 % des clients du crédit pour la TPS/TVH.

Nous avons respecté la norme élevée que nous étions imposée en envoyant en temps voulu plus de 99 % des paiements de la PFCE et du crédit pour la TPS/TVH, ainsi que des paiements provinciaux et territoriaux pour les programmes que nous administrons. Au total, ces 68 millions de paiements ont permis de verser près de 11,9 milliards de dollars à 10,6 millions de bénéficiaires à bas et moyen revenu. Les crédits pour la TPS/TVH et la PFCE ont été modifiés en juillet 2003 en fonction des

1. Pour plus de renseignements au sujet du sondage annuel de l'ADRC, voir la note figurant à la page 1-55.

Nous avons traité plus de 630 000 demandes de PFCE en 2003-2004. D'après les résultats d'une étude², nous avons respecté notre norme de service en traitant, à la fin du deuxième mois suivant leur réception, 99,1 % des demandes de PFCE, en hausse par rapport au taux de 98 % réalisé en 2002-2003. Nous avons aussi traité, en 2003-2004, plus de 670 000 redressements après mise à jour des comptes pour lesquels un avis devait être envoyé. Une étude³ de cette charge de travail montre que nous avons respecté notre norme de service en traitant 98 % des redressements au plus tard à la fin du deuxième mois suivant la réception de la demande de renseignements du client, en hausse par rapport au taux de 97 % réalisé en 2002-2003. Cette norme de service pour la mise à jour des comptes a été officialisée dans l'édition de l'été 2004 des brochures sur la PFCE et le crédit pour la TPS/TVH.

D'après les renseignements qui se trouvent dans nos dossiers de prestations au moment du traitement, nous avons également réalisé nos objectifs de rendement interne en versant de façon exacte plus de 99 % des paiements et des avis de prestation, pour les demandes de prestation⁴, et 98 % des redressements après mise à jour des comptes⁵. Ces résultats montrent que nous avons maintenu les taux élevés d'exactitude du traitement des années antérieures. L'accessibilité des demandeurs mesure le pourcentage de demandeurs uniques qui joignent notre service téléphonique. Nous avons atteint notre objectif de rendement interne pour la PFCE, soit 88 %, mais nous

2. Etude d'assurance de la qualité, Contrôle des délais de traitement des demandes de PFCE – Du 10 février au 4 avril 2003.
3. Etude d'assurance de la qualité, Traitement rapide des redressements après mise à jour des comptes – Du 22 au 28 avril 2003.
4. Etude d'assurance de la qualité, Traitement exact des avis et paiements des demandes de PFCE – Du 16 au 27 février 2004.
5. Etude d'assurance de la qualité, Traitement exact des redressements après mise à jour des comptes – Du 22 au 30 février 2003.

Exposé sur le rendement

Nous avons deux résultats escomptés :

Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations

— Il est essentiel que nous fournissions aux Canadiens les bons outils et les bons renseignements afin qu'ils puissent nous transmettre les renseignements dont nous avons besoin pour les inscrire sur les registres des prestations pertinents et pour nous assurer qu'ils reçoivent en temps voulu les montants exacts de prestation. Les Canadiens auront probablement recours à ces programmes s'ils sont informés à leur sujet et comprennent clairement ce qu'ils doivent faire pour recevoir les prestations.

Nos services de communication et de prestations sont dirigés de manière à ce que les familles et les particuliers admissibles bienne leur juste part.

Nous effectuons des examens pour vérifier que seuls les bénéficiaires qui ont droit aux prestations et aux crédits reçoivent et que les montants des prestations et des crédits qu'ils reçoivent sont exacts aux termes des dispositions législatives pertinentes.

Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services

— La souplesse que nous accordons la loi à titre d'agence, notre expertise opérationnelle et l'adaptabilité de nos systèmes automatisés nous permettent d'offrir aux Canadiens une vaste gamme de services pour le compte des provinces, des territoires et des autres ministères, afin d'éliminer le double emploi et de réduire le coût

✓ Atteint ☒ En grande partie atteint ✗ Non atteint

Rendement par rapport aux attentes

☒ Maintenir un haut niveau d'observation générale par rapport au point de référence de 95 %.

Qualité des données	Rendement		Page
	En grande partie atteint	Bonne	
évaluation du rendement	2003-2004	2002-2003	1-38
	partie atteinte	En grande partie atteinte	

Résultat attendu – Les cas d'observation des lois et des règlements sont repérés et des mesures sont prises à leur égard

Résultat attendu : Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins

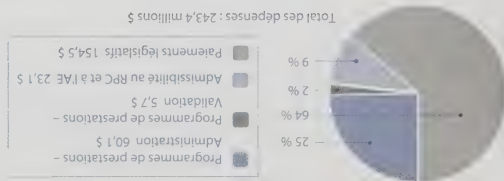
Tout compte fait, nous croyons que le secteur d'activité des Programmes de prestations et autres services a atteint ses deux résultats escomptés, comme le démontre notre excellent rendement par rapport à chacun de nos résultats attendus. En assurant de façon efficace le versement des prestations, et en offrant des services connexes, nous avons aussi contribué à la réalisation du résultat stratégique de l'ADRC.

Nous avons sensibilisé les contribuables aux exigences des programmes et à la participation aux programmes en utilisant divers outils de communication pour joindre les bénéficiaires possibles de prestations et de crédits et pour informer les clients nouveaux et existants des montants auxquels ils ont droit et de la façon d'obtenir les prestations. Notre étude du taux de participation au programme de la PFC¹ a révélé que 94,3 % des clients qui avaient droit à la prestation (selon la loi) ont réellement reçu les paiements de prestation pour l'année de prestation 2002-2003. En juillet 2003, plus de 80 % des familles qui ont des enfants de moins de 18 ans ont reçu la PFC.

En ce qui a trait au crédit pour la TPS/TVH, 97,8 % des déclarants qui avaient droit de le recevoir au cours de

1. Étude 2001 du taux de participation à la PFC.

Tableau 7
Dépenses par programme
(en millions \$)¹



1. Les dépenses des crédits parlementaires sont calculées selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. Voir les *États financiers 2003-2004* de l'ADRC pour obtenir les dépenses calculées selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Tableau 8
Fiche de rendement

Résultats escomptés :

- Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations
- Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services

Résultat attendu – Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins	2003-2004	2002-2003	Atteint	Bonne	Qualité des données
Evaluation du rendement	Atteint			Bonne	

Rendement par rapport aux attentes

Page	1-35	1-35	1-35	1-36	1-36	1-36	1-36	1-37	1-37
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Maintenir une forte sensibilisation et une forte participation au programme grâce à des outils efficaces de communication.	Réaliser ou dépasser l'objectif de rendement interne de 99 % pour le traitement rapide des paiements de prestations.	Atteindre ou dépasser les normes de service établies pour le traitement rapide des demandes et des redressements après mise à jour des comptes (98 %).	Atteindre ou dépasser les objectifs de rendement internes pour le traitement exact des paiements de prestations, des demandes et des redressements après mise à jour des comptes.	Atteindre ou dépasser l'objectif de rendement interne de 80 % à 85 % en ce qui touche l'accessibilité des demandeurs.	Accroître l'utilisation des autres services électroniques et moyens de communication des renseignements.	Maintenir ou accroître les niveaux de satisfaction de la clientèle.	Assurer la croissance des programmes et des services administrés pour les provinces, les territoires et les autres ministères pour réduire le double emploi à tous les niveaux de gouvernement et pour réduire le coût général de l'exécution des programmes.	

✓ Atteint ✗ En grande partie atteint ✗ Non atteint

Programmes de prestations et autres services

Le secteur d'activité des Programmes de prestations et autres services verse des prestations, accorde des crédits et assure la prestation d'autres services fondés sur le revenu qui

contribuent directement au bien-être économique et social des Canadiens. Nous administrons quatre programmes fédéraux : la prestation fiscale canadienne pour enfants, le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), les allocations spéciales pour enfants (ASE) et le crédit d'impôt pour personnes handicapées (CIPH). Nous utilisons notre infrastructure fédérale d'exécution pour administrer toute une gamme de programmes de prestations continues et de versements uniques pour le compte des provinces et des territoires. Au total, nous avons versé presque 11,9 milliards de dollars de prestations et de crédits libres d'impôt à plus de 10,6 millions de Canadiens à faible et à moyen revenu, et nous avons traité environ 441 millions de dollars dans le cadre du programme de CIPH.

En outre, nous fournissons des renseignements autorisés par la loi à nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux pour appuyer l'exécution de leurs programmes, nous rendons des décisions pour les programmes du Régime de pension du Canada (PRPC) et de l'Assurance-emploi (AE), et nous rendons des comptes aux administrations sur nos activités pour leur compte.

Notre tâche est facilitée par une solide législation fédérale, provinciale et territoriale qui nous permet de déterminer clairement qui a le droit de recevoir des prestations et à quel montant de prestation ils ont droit. Nous nous appuyons sur les résultats de nos consultations auprès de nos partenaires pour définir les objectifs des programmes et cerner des solutions économiques pour l'exécution des programmes de prestations et la prestation d'autres services, au moyen de systèmes souples et adaptables. Nous comptons sur Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui agit comme mandataire de l'Agence, pour émettre les chèques et les paiements de dépôt direct pour

Profil des dépenses

En 2003-2004, ce secteur d'activité a compté pour plus de

8 % du budget de l'ADRC, soit plus de 243,4 millions de dollars. De ce montant, 88,6 millions de dollars ont été consacrés à l'administration des programmes, ventiles, comme il est indiqué dans le tableau 7 ci-dessous, entre les programmes de prestations – administration (60 millions de dollars), validation pour les programmes de prestations (5,6 millions de dollars) et décisions relatives à l'admissibilité au RPC et à l'AE (23 millions de dollars). Les 154,5 autres millions de dollars restants étaient consacrés aux paiements spéciaux faits dans le cadre des programmes de transfert direct réglementaires : 147,4 millions de dollars pour les allocations spéciales pour enfants versées aux agences pour les enfants dont elles ont la garde et 7,1 millions de dollars pour les allocations pour frais de chauffage.



notre compte. Nous comptons également sur la Société canadienne des postes pour livrer nos paiements, pour que nos clients reçoivent les prestations auxquelles ils s'attendent et qu'ils les reçoivent à temps.

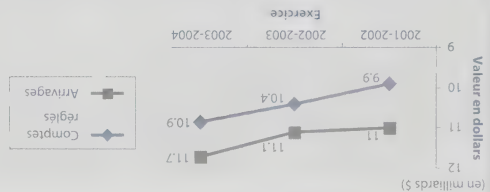
Les résultats obtenus grâce au Centre national d'appels pour les recouvrements et au Répertoire national des TI ont amorcé une baisse dans la valeur en dollars de la part des comptes clients de moins d'un an qui étaient soumis à nos bureaux des services fiscaux (BSF) aux fins de règlement (diagramme 12). Nous prévoyons que cette stratégie nous rapportera encore plus en nous aidant à réduire l'ancienneté des comptes clients de deux façons : les agents des BSF pourront se concentrer davantage sur l'inventaire des comptes plus anciens et les sommes d'argent en souffrance diminueront une fois passée cette limite d'un an.

Nous reconnaissons généralement que nous devons nous attaquer au niveau croissant de la dette fiscale pour que les Canadiens continuent d'avoir confiance en notre système de perception des impôts.

Pour augmenter le recouvrement de la dette fiscale au cours des procédures de faillite engagées par les contribuables et pour diminuer le recours à des faillites stratégiques visant un objectif fiscal, nous avons amorcé, en 2003-2004, la mise en oeuvre d'un certain nombre de recommandations figurant à notre stratégie nationale en matière d'insolvabilité. Notre projet pilote donne des résultats positifs, entre autres une diminution de l'inventaire des comptes de moins d'un an.

Nous continuerons, en 2004-2005, à transformer nos processus de recouvrement et à mettre en oeuvre des stratégies de programme afin de gérer le niveau de la dette fiscale. Nous comptons faire fond sur les succès que connaissent le Centre national d'appels pour les recouvrements et la technologie existantes pour les initiatives futures en matière de comptes clients.

Diagramme 11 Bureaux des services fiscaux – Arrivages et comptes réglés



Remarque : Les arrivages et les comptes réglés ont trait à l'activité de recouvrement des BSF (comportant les recouvrements par le regroupement national des comptes de l'impôt des particuliers TI).

Nos efforts à l'égard des comptes clients plus récents ont influé sur notre capacité de résoudre les comptes remontant à plus de cinq ans. Bien que nous soyons engagés, envers le gouvernement du Canada, à ramener la part que représentent les comptes remontant à plus de cinq ans à environ 15 % en 2003-2004, cette part a augmenté légèrement pour passer à 19 % – 2,5 milliards de dollars (diagramme 12), en hausse d'un point de pourcentage par rapport à l'an dernier. Pour régler ce problème de rendement, l'ADRC compte investir des ressources supplémentaires en 2004-2005 dans la résolution comptes clients plus anciens.

Diagramme 12 Bureaux des services fiscaux – classement chronologique des comptes clients



Remarque : L'inventaire des BSF n'inclut pas les comptes confiés au Centre national d'appels pour les recouvrements.

Diagramme 10 Croissance projetée des comptes clients



Grâce aux fonds supplémentaires que le gouvernement du Canada a commencé à verser en 2000-2001, nous avons axé notre stratégie en matière de comptes clients sur quatre grands objectifs : déterminer davantage les risques; ajuster le rythme du règlement des comptes – par le recouvrement ou la radiation des comptes irrécouvrables et par d'autres redressements – sur celui des arrivages de nouveaux comptes; respecter l'engagement que nous avons pris envers le gouvernement du Canada en matière de recouvrements; réduire l'ancienneté des comptes clients. Nous avons apporté d'autres innovations au cours de l'année écoulée afin d'améliorer la répartition de la charge de travail, de rationaliser les procédures et de mettre davantage l'accent sur la réalisation des programmes. Dans l'ensemble, nos résultats de 2003-2004 révèlent que le niveau de la dette fiscale – 17,4 milliards de dollars – se situe à l'intérieur de la tranche cible. Ce montant ne comprend pas la somme de 5,3 milliards de dollars en provisions contestées pour lesquelles la loi nous interdit de prendre des mesures de recouvrement actives. Malgré ces résultats, nous ne sommes pas parvenus à stabiliser, comme nous l'avions prévu, le ratio entre les comptes clients et les recettes brutes, qui de fait continue d'augmenter; de 5,31 % qu'il était en 2002-2003, il est passé à 5,54 % en 2003-2004. Dans le cadre de notre approche axée sur les risques, nous avons surtout travaillé à obtenir le paiement des soldes dus peu après l'établissement des montants payables. Comme il est reconnu que les possibilités de recouvrement diminuent rapidement à mesure que les arriérés prennent de l'âge, nous avons achevé les comptes à faibles risques pour

comptes clients

lesquels une cotisation avait récemment été établie au Centre national d'appels pour les recouvrements, un centre de gestion des créances qui utilise une technologie moderne pour voir au règlement rapide des comptes réguliers en souffrance. En 2003-2004, le Centre national d'appels pour les recouvrements a réglé quelque 600 000 comptes représentant au total près de 1,5 milliard de dollars, en hausse de presque 6 % par rapport à l'année précédente.

Pour améliorer la productivité au chapitre des recouvrements dans nos BSF, nous avons établi le Répertoire national des TI afin que nos agents puissent travailler au règlement rapide des

Mis ensemble, les résultats du Répertoire national des TI et les résultats obtenus par nos autres agents des recouvrements dans les BSF ont représenté des recouvrements d'environ 9,4 milliards de dollars en 2003-2004. Ce montant total dépasse, de plus d'un milliard de dollars, l'engagement pris envers le gouvernement du Canada, qui se chiffrait à 8,38 milliards de dollars. De plus, ce qu'il en coûte pour résoudre 1 000 dollars de comptes clients est tombé sous les 17 dollars en 2003-2004, ce qui a eu pour effet de relever encore l'efficacité de nos activités de recouvrement, comparativement aux quatre exercices précédents.

En 2003-2004, les comptes réglés des BSF (recouvrements et environ 1,5 milliard de dollars de radiations et d'autres redressements), comprenant des recouvrements par le regroupement national des TI, se sont chiffrés à environ 10,9 milliards de dollars. Malgré un niveau continuellement élevé des recouvrements, l'écart a augmenté en 2003-2004 entre le total des arrivages d'une part et la valeur totale en dollars des comptes réglés. (diagramme 11).

canadienne, influent sur les tendances relatives à l'avantage de nos comptes clients. L'ADRC est tenue de percevoir toutes les dettes envers la Couronne et doit, selon la loi, entretenir des relations d'affaires avec tous les contribuables et considérer ces derniers comme des clients. À titre d'administratrice des impôts et taxes, l'ADRC ne peut ni réduire les comptes clients en choisissant de ne faire affaire qu'avec ceux qui représentent un risque financier valable, ni radier automatiquement les mauvaises créances, sauf dans le cas d'une faillite. Nous croyons qu'il est nécessaire de faire ressortir ce point pour que les lecteurs comprennent bien la façon dont nous traitons les comptes clients.

En 1999-2000, nos estimations internes des tendances sur 12 mois relatives à la croissance des comptes clients laissaient présager que le montant brut des comptes clients atteindrait presque 24 milliards de dollars compte tenu du niveau de ressources existant à ce moment. Nous estimions qu'au moyen de ressources supplémentaires, nous pourrions ralentir cette croissance (diagramme 10). Il ne demandait fonds supplémentaires à être présentée au gouvernement du Canada en 2000-2001, et elle a été acceptée.

1. La politique comptable du gouvernement du Canada consiste à faire rapport selon la méthode intégrale de comptabilité d'exercice. Selon la méthode de comptabilité d'exercice, les états financiers de l'ADRC indiquent des comptes clients d'une valeur totale de 55,5 milliards de dollars. Environ 32,8 milliards de dollars de ce montant sont attribuables à la comptabilisation des créances à recevoir qui se rapportent à l'exercice en cours, mais qui ne sont pas exigibles avant l'exercice suivant. La plupart de ces montants sont payés lorsqu'ils deviennent exigibles et ne nécessitent pas de mesures de recouvrement. Le résidu de 22,7 milliards de dollars comprend un montant en litige de 5,3 milliards de dollars et des arriérés non contestés de 17,4 milliards de dollars (comptes clients). Nous évaluons notre rendement dans la gestion du programme des comptes clients, comme il est indiqué sous la rubrique de ce résultat attendu, d'après les cotisations réelles en cours de recouvrement (17,4 milliards de dollars). Les notes 2 et 4 afférentes aux états financiers de l'ADRC concernent les activités administrées donnant de plus amples renseignements sur les comptes clients comptabilisés selon la méthode de la comptabilité d'exercice.
- Tous les chiffres dont cette section fait état comprennent les comptes clients des douanes.

indicateurs de l'observation et établi des valeurs repères pour les principaux d'entre eux. Un nouveau système de gestion de la base de données, le système d'information sur la mesure de l'observation (SIMO), a été lancé en octobre 2003 afin de saisir et de stocker les données nécessaires à l'établissement de rapports annuels sur les indicateurs de l'observation. À la fin de l'exercice, 97 % des données des trois années antérieures avaient été recueillies, et elles sont maintenant analysées et validées.

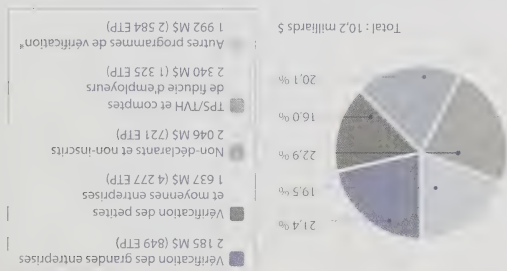
Nous reconnaissons que l'économie actuelle traduit la complexité et la technicité toujours croissantes du monde d'aujourd'hui; c'est pourquoi nous avons entrepris, en 2003-2004, un examen interne approfondi afin d'analyser la façon dont nous abordons l'observation. Cet examen vise à définir les grandes priorités de l'ADRC en matière d'information, à élaborer des stratégies efficaces dans ce domaine et à déterminer les mesures nécessaires pour assurer l'observation. Il peut en outre nous aider à donner suite aux observations formulées par la vérificatrice générale du Canada dans son rapport sur les vérifications des petites et moyennes entreprises à l'ADRC, qui soulignait que l'ADRC devait s'assurer de cerner et de prendre en considération de façon constante toutes les menaces à l'assiette fiscale afin de justifier la façon dont elle affecte les ressources disponibles.

Résultat attendu : La dette fiscale est réglée en temps opportun et elle demeure dans les limites prévues

Les particuliers et les entreprises paient à temps la majeure partie des impôts sur le revenu qui ont fait l'objet d'une déclaration (voir l'observation en matière de versement au tableau 6 à la page 1-26). Dans l'ensemble, moins de 6 % de tous les impôts et droits d'accise établis deviennent chaque année des créances à recouvrer¹. Le recouvrement des créances à pour objet de veiller à ce que tous les contribuables paient la part qu'ils doivent afin que le gouvernement du Canada puisse réaliser ses objectifs prioritaires, notamment les programmes économiques et les programmes de prestations sociales du Canada.

La gestion de la dette fiscale pose un défi de taille. De nombreux facteurs, tels que la situation de l'économie

Diagramme 9 Total des incidences fiscales brutes des activités d'observation des lois fiscales de 2003-2004



Les programmes visant l'observation ont entraîné, en 2003-2004, des incidences fiscales totales de 10,2 milliards de dollars, résultat qui dépasse de 20 % l'engagement que nous avons pris envers le gouvernement du Canada, soit 8,5 milliards de dollars.

Dans sa note d'orientation de mai 2004 intitulée *Guidance Note: Managing and Improving Tax Compliance*, l'OCDE a recommandé l'application d'un cadre de mesure de l'observation (CMO) offrant une méthode systématique de suivi et de mesure de l'observation. L'ADRC s'y était déjà mise en élaborant et en mettant à l'essai en 2003-2004 un CMO permettant d'analyser et de faire le suivi des données sur les indicateurs de l'observation. Au cours de l'année d'essai, nous avons défini, éprouvé et amélioré 150

entreprises exploitées sur Internet afin de mieux comprendre le milieu dans lequel évolue le commerce électronique, et d'améliorer notre capacité d'évaluer et de traiter les risques d'observation que présente ce secteur. Les principales constatations faisant suite à la première étape de cette initiative ont fait ressortir la nécessité pour l'ADRC de concentrer davantage son activité de vérification sur les entreprises qui font des affaires sur Internet, par opposition à celles qui s'annoncent sur Internet.

En juin 2002, on recommandait à l'ADRC dans le vingt-troisième rapport du Comité permanent des comptes publics de faire rapport sur le nombre de conventions dont la négociation était terminée, sur le nombre de celles dont la négociation n'était pas terminée, sur le montant total

d'impôt sur le revenu des non-résidents qui avait été perçu et sur le montant total des revenus des non-résidents qui n'avaient pas fait l'objet d'une cotisation. Nous signalons donc que, au 31 mars 2004, le Canada administrait 81 conventions fiscales conclues par le ministère des Finances et en vigueur en 2004. Huit conventions ont été signées, mais elles ne sont pas encore entrées en vigueur, et vingt sont en voie de négociation ou de renégociation. Le montant d'impôt en jeu dans les cas qui font actuellement l'objet d'un examen et qui comportent des mécanismes de planification fiscale à l'étranger est estimé à 537 millions de dollars. Par ailleurs, les données les plus récentes indiquent que près de 3,75 milliards de dollars d'impôts ont été payés par des non-résidents du Canada sur le revenu qu'il ont tiré de contrats de travail et de placements au Canada, de pensions du Canada, de la disposition de biens canadiens et d'autres sources canadiennes impossibles.

Dans l'ensemble, nos programmes visant l'observation ont entraîné, en 2003-2004, des incidences fiscales totales de 10,2 milliards de dollars (diagramme 9). Ces résultats dépassent de 20 % l'engagement pris envers le gouvernement du Canada, qui se chiffre à 8,5 milliards de dollars. Nous estimons qu'environ 16 % de ce montant fera l'objet d'appels et que 6 % se révélera irrécouvrable.

fraudes commises à l'encontre du public canadien soient connues et que l'effet dissuasif de ces poursuites soit maximisé.

L'ADRC relève les problèmes et formule, à l'intention du ministère des Finances, des recommandations de modifications législatives de nature à réduire les risques liés à l'insubordination. Par exemple, en 2003-2004, nous avons contribué à la rédaction de propositions préconisant l'adoption de nouvelles dispositions législatives visant à restreindre les avantages fiscaux que procurent les dons de bienfaisance versés à la faveur d'un abri fiscal ou d'autres arrangements.

Pour réduire les risques d'insubordination, l'ADRC offre un soutien et des outils aux entreprises pour les aider à se conformer à la législation fiscale. Les grandes entreprises comptent un grand nombre de sociétés contrôlées et de sociétés étrangères affiliées et elles se livrent à des opérations qui nécessitent des interprétations fort complexes de la loi. L'ADRC aide également les grandes entreprises en concluant avec elles des ententes fixant un protocole de vérification, la participation des entreprises dans ce domaine est d'ailleurs demeurée à peu près stable en 2002-2003 et en 2003-2004.

La fixation de prix de transfert est une composante majeure de notre charge de travail internationale qui s'avère complexe, et elle concerne en majeure partie des grandes sociétés. Nous nous attachons aux éléments de risque que comporte la fixation de prix de transfert en nous concentrant sur des questions propres à l'industrie, soit les opérations à l'étranger, l'évaluation des actifs incorporels, les prêts et le financement et la restructuration des activités d'une entité en vue de faire sortir des bénéfices du pays. En effet, nous avons établi des cotisations d'impôt d'une valeur de près de 1,1 milliard de dollars en 2003-2004 à la suite de redressements apportés à des opérations internationales, notamment des prix de transfert.

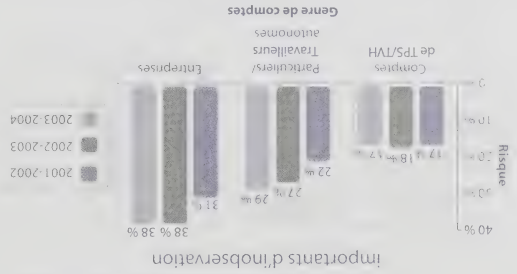
En plus de nous attaquer aux défis que posent pour l'observation l'ouverture des marchés mondiaux et les nouvelles technologies – qui favorisent la mobilité des capitaux – nous avons conçu une stratégie d'observation visant le commerce électronique qui doit être mise en oeuvre en 2004-2005. Au cours de l'année écoulée, nous avons réalisé 155 vérifications de petites et moyennes

l'admissibilité des nouveaux inscrits. De plus, 147 vérificateurs supplémentaires ont été embauchés pour examiner avant paiement les demandes de remboursement de la TPS/TVH.

En plus d'avoir apporté des améliorations à l'administration et à l'application de la TPS/TVH, nous avons tenu compte du fait que l'économie liée au crime – le crime organisé, notamment le trafic de drogues et le blanchiment d'argent – a évolué et est devenue plus complexe, plus diversifiée et plus internationale. Selon les rapports de police et les rapports d'autres organismes d'application de la loi, il est évident que ce secteur est important et qu'il pourrait représenter de lourdes pertes de recettes pour le gouvernement du Canada. Dans le cadre de son programme spécial d'exécution, l'ADRC a effectué, en 2003-2004, 1 100 vérifications à l'égard de contribuables soupçonnés de tirer des revenus de l'économie illégale. Ces vérifications ont débouché sur l'établissement d'impôts payables supplémentaires de 55,9 millions de dollars.

La fraude et l'évasion fiscales constituent les cas les plus flagrants d'insubordination des lois fiscales. En 2003-2004, 214 enquêtes en matière d'impôt sur le revenu et de TPS/TVH ont été renvoyées au ministère de la Justice pour que des poursuites soient intentées, comparativement à 198 au cours de l'année précédente. Par suite des renvois faits au ministère de la Justice (pour l'année en cours et l'année précédente), 223 cas ont débouché sur une condamnation dénotant d'une fraude fiscale en infligé des amendes d'une valeur de 11,6 millions de dollars et des peines d'emprisonnement équivalant à 42,5 ans. Ces condamnations se rapportaient à des pertes de recettes de 15,8 millions de dollars. Des condamnations ont été prononcées dans 96 % des cas de poursuite. De plus, le ministère du Revenu du Québec, qui agit en notre nom, a renvoyé 31 cas d'enquête en matière de TPS pour qu'ils soient portés devant la justice et, à la suite de ces renvois et de ceux de l'an dernier, les tribunaux du Québec ont prononcé des condamnations à l'égard de particuliers et d'entreprises dans 66 cas, et infligé des amendes de 2,1 millions de dollars. Les condamnations prononcées au Québec en rapport avec la TPS concernaient des pertes de recettes de 3 millions de dollars. L'issue des affaires portées devant les tribunaux est communiquée aux médias locaux, régionaux et nationaux pour que les conséquences des

Diagramme 6 Pourcentage estimatif des comptes



importants d'observation
d'entreprises réputées présenter des risques

Nous travaillerons sans cesse à garantir l'efficacité de nos systèmes d'évaluation des risques. En 2003-2004, nous avons mis en application 21 nouveaux critères pour la

détection des cas d'observation et en avons amélioré plusieurs autres. Nous avons en outre produit deux rapports

résumant de l'efficacité du système national d'évaluation des risques par la désignation des déclarations de

particuliers et d'entreprises présentant des risques élevés.

Selon les données applicables à l'année d'imposition 2000, les vérifications des déclarations à risques élevés avaient

permis de déceler des niveaux assez élevés d'observation sensiblement plus élevés que les vérifications des

déclarations à faibles risques, que, 4,4 fois plus grands dans le cas des particuliers et de 4,3 fois plus grands dans celui des

entreprises. Il en va de même pour notre programme de revue du traitement; les taux de redressement faisant suite

aux revues ciblées s'établissent à 26 % comparativement à 14 % pour les revues au hasard. Ces études montrent que

nos critères de ciblage permettent de distinguer efficacement les risques.

Nous vérifions tous les genres de déclarations. Les déclarations à risques élevés et les dossiers complexes font

l'objet d'un examen plus minutieux au moment de la sélection de la charge de travail en vérification, et ils sont

beaucoup plus nombreux à être soumis à une vérification. Selon les résultats d'une étude parachevée en 2003-2004, en ce qui concerne les déclarations de revenus des entreprises, les contribuables présentant des risques élevés étaient 10,4 fois plus susceptibles d'être sélectionnés en vue d'une vérification que les contribuables considérés comme

présentant de faibles risques.

Nous utilisons des taux de vérification pour la gestion de nos programmes. Les taux varient selon les risques et le

Diagramme 8 Taux de vérification – Petites et moyennes entreprises et dossiers de TPS/TVH

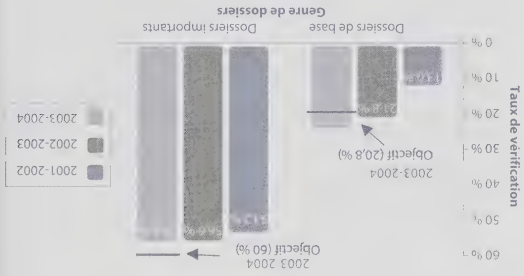
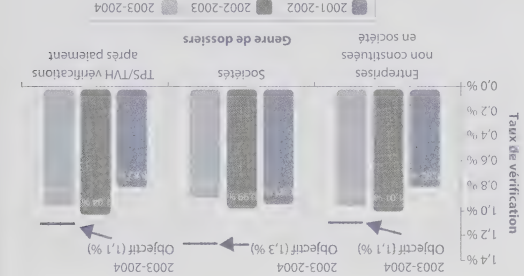


Diagramme 7 Taux de vérification – Grandes sociétés

petites et moyennes entreprises.

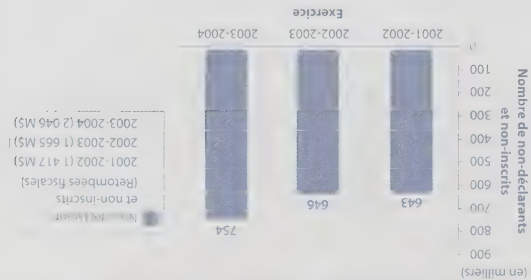
est des dossiers des sociétés faisant partie du groupe des remplir nos objectifs sans les secteurs, sans pour ce qui pas compte de l'augmentation des groupes, nous avons contribuables (voir les diagrammes 7 et 8). Si l'on ne tient principalement en raison de l'augmentation du nombre de engagements que nous avons pris envers le gouvernement du Canada en ce qui concerne les taux de vérification,

nous n'avons, dans l'ensemble, pas respecté les nombre de dossiers que celui qui était initialement prévu, avons, au cours de l'année écoulée, examiné un plus grand nombre de vérifications que nous exécutons. Bien que nous Canada nous ont permis d'augmenter progressivement le fonds supplémentaires octroyés par le gouvernement du groupe de contribuables à l'étude. Depuis 2001-2002, des



En novembre 2003, on recommandait dans le dix-septième rapport du Comité permanent des comptes publics de présenter un résumé des initiatives et projets pilotes récents destinés à renforcer les activités d'observation et d'exécution de l'ADRC. Nous avons donc fait savoir que nous avions instauré un processus d'inscription plus rigoureux et un examen et une analyse améliorés afin d'assurer

Diagramme 5 Non-déclarants et non-inscrits identifiés



c'était le cas les années passées et elle est comparable à celle des autres pays de l'OCDE.

Les employeurs assument une responsabilité importante dans la promotion de l'observation. Ils sont chargés de faire les retenues à la source, de verser à l'ADRC ces montants qui sont réputés être détenus « en fiducies pour le receveur général du Canada » et de faire état des gains liés à un emploi, au gouvernement du Canada. Près de 1,5 million d'employeurs ont retenu à la source et versé quelque 162,6 milliards de dollars en 2003-2004, ce qui représente plus de 85 % des recettes brutes au titre de l'impôt sur le revenu des particuliers. Même si l'observation volontaire chez les employeurs demeure élevée, environ 90 % d'entre eux respectant leurs obligations de retenir et de verser les montants d'impôt sur les salaires, nous avons estimé à près de 1,25 milliard de dollars en 2003-2004 les retenues sur la paie non réglées dans le cadre de notre programme des comptes de fiducies concernant les retenues sur la paie, ce qui représente une hausse de 175 millions de dollars de cotisations par rapport à 2002-2003.

Dans le cadre de notre programme de rapprochement des T1, les sommes déclarées par les particuliers au titre de divers éléments de revenu et de déduction (tels que les salaires et les revenus d'intérêts) sont comparées avec les sommes déclarées sur les feuillets de renseignements de tiers. L'observation dans ce domaine demeure dans l'ensemble élevée, et pour ce qui est de la minorité de contribuables qui commettent des erreurs de déclaration, le processus de rapprochement nous permet de relever et de corriger efficacement ces erreurs. Cette année, le programme a donné lieu à l'établissement de cotisations d'impôt de 184 millions de dollars.

L'ADRC maintient en place un programme permettant d'identifier les contribuables qui ne se conforment pas aux dispositions législatives régissant la déclaration et l'inscription à la TPS/TVH. En 2003-2004, le programme a permis d'identifier trois quarts de million de particuliers et d'entreprises qui ne respectaient pas les exigences de déclaration auxquelles ils sont soumis (diagramme 5).

Les activités de vérification et d'examen de l'ADRC qui visent l'observation au chapitre de la déclaration reposent sur des systèmes informatiques perfectionnés d'évaluation des risques qui soumettent à un examen tous les particuliers et toutes les entreprises qui produisent une déclaration, de même que tous les comptes de TPS/TVH. Les comptes d'impôts et de taxes qui présentent des caractéristiques dénotant l'observation sont désignés au moyen d'un code et les risques relatifs qui y sont associés servent de critères pour l'établissement de l'ordre de priorité d'autres mesures d'observation. Le diagramme 6 montre que, pour 2003-2004, le pourcentage des comptes désignés comme présentant des risques importants est demeuré relativement stable pour ce qui est des déclarants des entreprises, alors qu'il a légèrement augmenté dans le cas des travailleurs indépendants pour s'établir à 29 %, et qu'il a diminué quelque peu dans le cas des comptes de TPS/TVH pour se fixer à 17 %.

Pour réduire le fardeau administratif imposé aux entreprises et simplifier leurs rapports avec les différents paliers de gouvernement, l'ADRC a conclu, en 2003-2004, de nouveaux partenariats pour l'inscription des entreprises avec les provinces de l'Ontario, du Manitoba et du Nouveau-Brunswick.

En 2003-2004, nous avons signé une nouvelle entente avec la Commission des accidents du travail des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut quant à l'émission et le respect des demandes de paiement de l'ADRC renforcées. Nous avons aussi établi un nouveau partenariat avec la La Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail de l'Ontario, et le 1^{er} avril 2004 nous avons conclu un protocole d'entente avec la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail de Terre-Neuve-et-Labrador. Ces ententes ont pour objet de renforcer l'observation et de combler les écarts d'inscription.

L'ADRC continue d'adapter son information et ses services aux besoins de tous ses clients, qu'il s'agisse de particuliers, d'entreprises, d'organismes à but non lucratif ou d'organismes publics. Nous nous efforçons d'améliorer l'accessibilité à nos programmes et à nos services afin que le public ait davantage confiance en l'intégrité du régime fiscal canadien. Nous croyons que c'est ainsi qu'il faut promouvoir l'observation et accroître le bien-être social et économique au Canada.

Résultat attendu : De hauts niveaux d'observation sont obtenus, et les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard

Les mesures d'observation de l'ADRC au chapitre de la production, de l'inscription et de la déclaration révèlent dans l'ensemble, pour 2003-2004, un rendement marqué et soutenu (tableau 6 à la page 1-26). Nous estimons que la qualité du service et le traitement efficace des déclarations contribuent à ces hauts niveaux d'observation volontaire. Mais il arrive parfois que des particuliers et des entreprises omettent, de façon délibérée ou non, de se conformer aux lois fiscales du Canada.

L'ADRC mène à bien un large éventail de programmes afin de s'assurer que les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et que l'assiette fiscale du Canada est protégée. Le solide ensemble de freins et de contrepois que nous avons mis en place nous permet de cibler nos activités d'observation et d'exécution vers les secteurs où les risques sont les plus élevés et de réduire au minimum le fardeau d'observation pour les particuliers et les entreprises. Ces freins et contrepois visent à remédier au versement inapproprié d'impôts et de taxes et à faciliter la détection précoce des erreurs de déclaration. Ils englobent des contrôles de prévention et de détection, comme les retenues à la source, le rapprochement des feuillets d'information et les recherches sur l'observation, de même que les vérifications, les examens et les poursuites. Le diagramme 4 illustre les principaux aspects du non-respect des obligations fiscales.

Diagramme 4 Mesures d'observation

Aspects du non-respect des obligations fiscales	Freins et contrepois
Défaut de produire des déclarations et défaut de s'inscrire :	<ul style="list-style-type: none">• Extension des services• Retenues à la source de l'employeur• Déclaration de renseignements de tiers• Programme visant les non-déclarants et les s'inscrire à la TPS/TVH
Déclaration en partie seulement :	<ul style="list-style-type: none">• Recherches sur non-inscrits• Production de feuillets de l'observation• Rapprochement des renseignements• Échantillonnage au hasard ou échantillonnage de conformité
Produites par des particuliers trop dans les déclarations exagérées ou de mandats des remboursements sont des dépenses, des crédits ou l'est en partie seulement, ou Le revenu n'est pas déclaré ou	<ul style="list-style-type: none">• Enquêtes et renvois aux fins de poursuites au ministère de la Justice• Pénalités• Vérification et examen

Nous utilisons les données provenant de nos programmes d'observation et d'autres sources indirectes pour faire une évaluation qualitative de l'observation en matière de déclaration. D'après notre analyse, l'inobservation est

Dans l'ensemble, notre rendement en regard des normes de service s'est amélioré de dix points de pourcentage, 69 % des normes de service des Services fiscaux ayant été atteintes ou en grande partie atteintes. En raison de difficultés techniques, nous n'avons pas atteint nos objectifs pour ce qui est de l'envoi, en temps voulu, de relevés des arrêtés et de relevés des paiements provisoires aux sociétés. L'annexe E à la page 1-78 expose de façon détaillée notre rendement par rapport à toutes nos normes de service.

Nous avons atteint sept de nos neuf normes de service les plus importantes concernant des activités à forte incidence ou à fort volume (p. ex. le traitement des déclarations de revenus des particuliers et des sociétés et des déclarations de TPS/TVH).

Selon notre sondage annuel de 2003¹, le taux global obtenu par les Services fiscaux s'est maintenu dans la tranche des 70 %. Tout comme l'an dernier, 88 % des contribuables se sont dits assez satisfaits ou très satisfaits du temps qu'il leur a fallu pour recevoir leur avis de cotisation ou leur remboursement.

En octobre 2002, nous avons instauré un programme de mesure de la satisfaction de la clientèle externe à l'égard de nos services de décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu et d'interprétations techniques. La rétroaction obtenue entre octobre 2002 et avril 2004 montre que 94 % de nos clients sont satisfaits des services offerts par l'ADRC.

Dans le budget fédéral de 2004, le gouvernement du Canada s'est engagé à consacrer 12 millions de dollars par année à l'amélioration du cadre réglementaire des organismes de bienfaisance. L'ADRC est tenu, par la *Loi de l'impôt* sur le revenu, de réglementer les organismes de bienfaisance enregistrés pour les aider à fonctionner selon des méthodes inspirant davantage confiance aux donateurs qui les soutiennent. Nous avons mis au point un plan exhaustif visant à moderniser notre démarche réglementaire à l'égard des organismes de bienfaisance et à améliorer le cadre dans lequel les organismes évoluent. Le premier jalon a été posé en mars 2004 au moment de la création du Comité consultatif des organismes de bienfaisance, qui

Plusieurs de nos partenaires avec nos clients du secteur public existent depuis de nombreuses années. Par exemple, l'ADRC administre le programme de compensation de dettes par remboursements, en vertu duquel les sommes dues par des particuliers à nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux sont compensées par les remboursements d'impôt sur le revenu, les paiements du crédit pour la TPS/TVH et les crédits d'impôt provinciaux. Au cours de l'année écoulée, toutes les provinces adhérentes ont haussé leur niveau de participation au programme. Le programme a permis la compensation d'une somme totale de 118,3 millions de dollars en 2003-2004.

Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services pour les Canadiens. global du gouvernement pour les Canadiens.

d'éliminer le double emploi et de réduire le coût

1. Notre objectif interne inclut les appels qui sont répondus par un agent ou sont retirés par le client dans les deux minutes. Les appels retirés, incluant ceux retirés après deux minutes, se chiffrent à 8 % du total des demandes générales et des demandes d'entreprises suivant la mise en attente.

rapport à l'an dernier.

Service d'information interactif, a augmenté de 50 % par d'accès à notre arbre de questions-réponses, appelé le site Web portant sur l'impôt à augmenté de 73 % par rapport à 2002-2003 (voir le diagramme 3), tandis que le nombre favorable des Canadiens. Le nombre d'accès aux sections de présentation de son contenu, pour faire d'Internet l'option profonde l'architecture du site Web de l'ADRC et la pour les clients de téléphoner, nous avons revu en

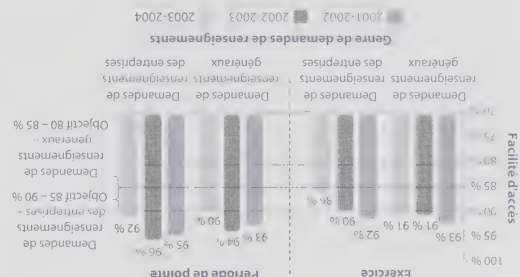
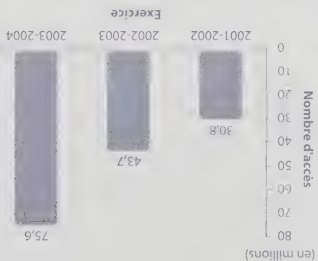


Diagramme 2 Facilité d'accès pour les demandeurs

deux minutes à 80 % des appels. dernier. Notre objectif interne¹ consiste à répondre dans les rapport aux taux respectifs de 74 % et de 70 % obtenus l'an d'étranger par un agent. Il s'agit d'une amélioration par entreprises, après la mise en attente des demandeurs appels concernant des demandes de renseignements généraux et à 74 % des demandes de renseignements généraux et à 74 % des parvenus des la première tentative. Nous avons répondu à nos services téléphoniques, mais non qu'ils y sont Ce résultat signifie que la plupart des clients ont pu accéder cours des trois dernières années.

taux de 90 % ou plus, pendant la période de pointe, au clientèle – nous a aidés à maintenir de façon constante un ressources en vue de répondre à la demande de la

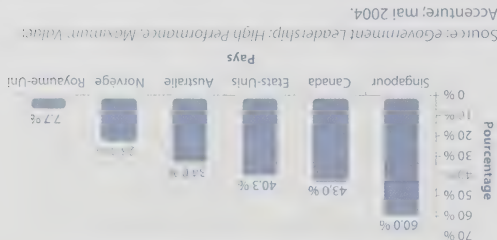
Diagramme 3 Demandes d'accès aux pages du site Web portant sur l'impôt et sur les taxes



En utilisant l'échantillonage, notre programme d'assurance de la qualité, qui évalue la fiabilité du service téléphonique, prouve que l'exécution des réponses fournies par les agents demeure élevée. Les agents reçoivent une rétroaction permanente du programme, de même qu'une formation « juste à temps », ce qui, si l'on tient également compte du fait qu'ils ont accès à une information continuellement mise à jour, permet d'assurer la qualité du service. De plus, nos nombreuses publications de nature fiscale (formulaires, feuilles et guides) sont soumises à des examens annuels rigoureux, hautement méthodiques et critiques en raison de leur caractère actuel afin que toutes les modifications législatives y soient intégrées à temps et sous une forme facile à comprendre, de sorte que nous puissions atteindre nos objectifs cruciaux au chapitre de la prestation de services. De plus, la qualité du site Web de l'ADRC est continuellement améliorée grâce à la rétroaction et aux suggestions directes de nos clients et d'autres sources.

Afin d'appuyer l'initiative pangouvernementale d'amélioration des services, de favoriser l'observation volontaire et de contribuer au traitement juste et équitable des déclarations des Canadiens, les programmes des Services fiscaux continuent d'élaborer et de rendre publiques des normes externes de service aux clients qui aident à gérer les attentes du public et à relever la satisfaction de la clientèle. Bien que l'ADRC se soit donné des objectifs internes fort bien définis pour ses services téléphoniques et, depuis 2003-2004, une norme de service pour le service téléphonique qu'elle offre aux organismes de bienfaisance, nous n'avons pas instauré de norme de service téléphonique pour les demandes de renseignements généraux et les demandes de renseignements des entreprises au cours de l'année écoulée comme nous l'avions prévu. Nous prévoyons le faire l'an prochain.

Diagramme 1 Production électronique de déclarations des particuliers (année d'imposition 2002)



Source: eGovernment Leadership: High Performance, Maximum Value; Accenture, mai 2004.

Nous avons également mis en oeuvre, au cours de l'année écoulée, l'option de production des déclarations par Internet pour les sociétés, qui offre une solution sûre et pratique pour la production électronique des déclarations de revenus T2 des sociétés. Au cours de 2003-2004, nous avons reçu 24 598 déclarations T2 par Internet – ce qui représente un peu moins de deux pour cent des sociétés admissibles – un résultat supérieur à notre objectif, fixé à 20 000.

Bien qu'il existe divers services électroniques pour certaines entreprises, entre autres les services IMPQ/TNET TPS/TVH et la production par Internet des déclarations T4 (pape), nous devons travailler à mieux les faire connaître aux entreprises canadiennes. Nous sommes en train de mettre au point une stratégie qui permettra de cibler les efforts que nous déployons pour faire connaître nos options de production et de paiement par voie électronique.

Notre stratégie de traitement porte également sur le paiement des impôts et taxes par voie électronique. Ce mode de paiement réduit les coûts de fonctionnement, offre aux clients une méthode de paiement pratique et améliore les liquidités du gouvernement. En 2003-2004, le volume des paiements électroniques a augmenté de presque 20 % par rapport à l'an dernier. Dans les 56 bureaux de l'ADRC, on peut maintenant payer l'impôt et les taxes par carte de débit.

Nous atteignons toujours nos objectifs en ce qui concerne l'accessibilité des services de renseignements des généraux et de demandes de renseignements des entreprises (diagramme 2). Ces objectifs ont été redéfinis en 2003-2004 par suite de la réaffectation de ressources à d'autres priorités de l'ADRC. L'amélioration continues des services téléphoniques – telle que la mise en oeuvre du réseau national 1-800 et l'utilisation maximale des

En 2003-2004, les clients des Services fiscaux ont encore bénéficié, grâce à divers modes de prestation de services, d'un accès rapide, fiable et équitable à des renseignements et au traitement de leurs déclarations.

Pour améliorer encore le site Internet de l'ADRC en 2003-2004 et faire du libre-service l'option favorite des Canadiens, nous avons commencé à offrir l'accès en ligne aux documents de politique aux organismes de bienfaisance et aux organisations qui désirent obtenir le statut d'organisme de bienfaisance enregistré. Nous avons également placé sur notre site Web, une liste de sujets à laquelle les nouvelles entreprises peuvent se reporter, et nous avons ajouté un lien direct pour les fiscalistes.

Un volet important de notre stratégie de traitement consiste à travailler encore à l'augmentation des taux de production électronique et à l'élargissement de nos options de production électronique. Non seulement nous pouvons traiter les déclarations produites par voie électronique en près de deux fois moins de temps qu'il n'en faut pour traiter des déclarations papier, l'utilisation du mode électronique permet aussi d'éviter de nombreux coûts et risques d'erreur associés au traitement des déclarations papier, d'où une efficacité et une fiabilité accrues.

Le taux de production par voie électronique des déclarations T1 dans l'ensemble du pays a augmenté pour passer de 43 % l'an dernier à 48 % en 2003-2004 (taux calculé selon les déclarations qui ont fait l'objet d'une cotisation). Ce taux se rapproche de notre objectif national de 50 %. Une enquête sur la prestation de services électroniques à l'échelle internationale classe le Canada au deuxième rang, après Singapour, au chapitre de la production électronique des déclarations (voir le diagramme 1).

Tableau 6 Taux d'observation des lois et des règlements estimatifs

Canada produisent leurs déclarations de revenus à temps, sans que l'ADRC ait à intervenir directement. Voici quelles sont nos estimations :	
• Particuliers ¹ : 92,1 % ont produit leur déclaration à temps, ce qui représente une légère baisse par rapport au taux de 94,3 % obtenu l'an dernier	
• Sociétés ² : 87,1 % de toutes les entreprises constituées en personne morale qui sont impossibles ont produit leur déclaration à temps	
• Entreprises ³ : 91,5 % ont produit leurs déclarations de TPS/TVH à temps, un taux semblable à celui de 91,6 % obtenu l'an dernier	
• Employeurs : 96,5 % ont produit leurs déclarations T4, résultat à peu près identique à celui de l'an dernier, soit 96,4 %	
Observation en matière d'inscription à la TPS/TVH – Selon nos estimations, l'observation au chapitre de l'inscription est assez élevée, étant donné que de nombreuses entreprises ne sont pas tenues de s'inscrire. Voici nos estimations :	
• Entreprises : 86,6 % de toutes les entreprises canadiennes (y compris celles du Québec) se sont inscrites à la TPS/TVH, en hausse par rapport aux taux de 84,6 % de l'an dernier	
Observation en matière de versement	
• Particuliers : 94,3 % des particuliers ont payé leurs impôts et taxes à temps, en hausse par rapport au taux de 93,1 % obtenu l'an dernier	
• Sociétés : Bien que de nombreuses sociétés (40,6 %) n'aient pas acquitté entièrement leur solde à la date voulue, 91,0 % du total des impôts sur le revenu déclaré a été payé à temps, comparativement à 93,1 % l'an dernier	
• Entreprises : 2,5 millions d'entreprises (y compris celles du Québec) ont perçu plus de 44,4 milliards de dollars de TPS/TVH et l'Agence des services frontaliers du Canada a perçu 21,1 milliards de dollars de TPS/TVH en importations douanières	
• Employeurs : 90,1 % ont versé, au nom de leurs employés, les sommes qu'ils ont retenues à la source, soit un taux identique à celui de l'an dernier	
Observation en matière de déclaration – L'observation des exigences de déclaration peut prendre diverses formes, qui vont des erreurs et des omissions involontaires à l'évasion fiscale intentionnelle. Nous nous basons sur les renseignements obtenus par nos programmes d'observation et sur d'autres mesures indirectes pour faire une évaluation qualitative de l'observation. D'après notre analyse, l'observation est notable, mais elle demeure relativement faible tout comme dans les années passées et elle est comparable à l'observation dans les autres pays de l'OCDE.	
1	Estimation de Statistique Canada selon les données du recensement.
2	Base de données de l'impôt des sociétés T2 de l'ADRC.
3	Les entreprises qui résident au Québec s'inscrivent auprès du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS pour le compte de l'ADRC et qui verse à celle-ci le montant net qui lui est payable.
Résultat attendu : Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins	
Le régime fiscal canadien repose sur l'autocotisation et l'observation volontaire. Nous croyons que nos clients sont plus susceptibles de participer au régime fiscal si celui-ci est accessible et si les services répondent à leurs besoins. D'ailleurs, les Canadiens ont fait savoir au gouvernement qu'ils souhaitaient vivement pouvoir choisir quand et comment interagir avec lui, notamment par des options électroniques de libre-service sûres, fiables et accessibles. Par exemple, plus de 900 000 personnes ont accédé à notre fonction <i>Mon dossier</i> au cours de 2003-2004. Cette fonction représente la première des nombreuses mesures que nous prendrons pour offrir en ligne aux Canadiens un aperçu de leurs renseignements fiscaux et de leurs états de compte, tels que leurs déclarations de revenus de l'année en cours et les limites concernant leur REER, le régime d'accès à la propriété et le régime d'encouragement à l'éducation permanente.	

Qualité des rendements donnés	En grande partie atteint	En grande partie atteint	En grande partie atteint	En grande partie atteint
2003-2004	2002-2003			

Page	1-35	1-37	1-36	1-36	1-37	1-36
	Le niveau des comptes clients se situe en deçà des limites financières prévues.	Stabiliser le ratio entre les comptes clients en souffrance et les recettes brutes ou éviter qu'il ne s'aggrave davantage.	Remplir les engagements pris envers le gouvernement du Canada relativement à des recouvrements de 8,4 milliards de dollars pour 2003-2004, et même les dépasser.	<input checked="" type="checkbox"/> La valeur en dollars des comptes régies doit atteindre ou même dépasser les arrivages de nouvelles créances (dans l'hypothèse où le niveau des arrivages demeure stable).	<input checked="" type="checkbox"/> Réduire l'inventaire des comptes anciens (de plus de cinq ans) se rapportant à des années antérieures.	<input checked="" type="checkbox"/> Productivité accrue telle que mesurée selon ce qu'il en coûte pour régler 1 000 \$ de comptes clients.
	✓	✗	✓	<input checked="" type="checkbox"/>	✗	✓

☒ Atteint
 ☒ En grande partie atteint
 ☒ Non atteint

Exposé sur le rendement

Le secteur d'activité des Services fiscaux a deux résultats

escomptés :

Les Canadiens paient les taxes et impôts requis, et

l'assiette fiscale est protégée – Nous avons continué de

gérer les risques permanents, de même que ceux que font

apparaître l'évolution du cadre socio-économique au

Canada, la mondialisation et la croissance du commerce

électronique. Le tableau 6 présente les résultats de nos

mesures d'observation dans les domaines de la production

des déclarations, de l'inscription et du versement. Bien que

nous ayons éprouvé de la difficulté en 2003-2004 à ramener

le niveau de la dette fiscale en deçà des limites prévues, la

majorité des particuliers et des entreprises paient leurs

impôts sur le revenu à temps. À partir des assises solides

posées par l'ADRC pour la prestation de services axés sur la

clientèle, nous avons continué d'apporter de grandes améliorations en élargissant l'éventail des services électroniques que nous offrons en 2003-2004.

Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services – Comme nous le mentionnons dans les observations formulées au sujet du premier résultat attendu, notre rendement constamment élevé au chapitre du service a eu pour effet de renforcer et d'améliorer nos relations avec nos partenaires provinciaux et territoriaux grâce à l'approche responsable et tournée vers la clientèle que nous avons placée au premier rang de nos priorités.

Somme toute, nous croyons que le secteur des Services fiscaux est parvenu à atteindre ses deux résultats escomptés grâce au rendement élevé qu'il a affiché pour chacun de ses résultats attendus.

Tableau 5 Fiche de rendement

Résultats escomptés :

- Les Canadiens paient les taxes et impôts requis, et l'assiette fiscale est protégée
- Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services

Évaluation du rendement

Qualité des données

Résultat attendu – Les clients reçoivent un service accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins

Bonne
Bonne

Atteint
Atteint

2003-2004
2002-2003

Rendement par rapport aux attentes

Page

1-26
1-27
1-27
1-27
1-28
1-29
1-29

✓ Elargir l'éventail de nos services électroniques.
✓ Améliorer le taux d'utilisation de nos services d'information électroniques.
✓ Accroître le taux de production électronique des déclarations T1, pour le faire passer à 50 % en 2003-2004.
✓ Atteindre ou dépasser nos normes de service et nos objectifs de rendement internes.
✓ Maintenir une communication efficace et mettre en oeuvre les modifications législatives avec exactitude et dans les délais requis.
✓ Maintenir ou faire augmenter les taux de satisfaction de la clientèle.
✓ Assurer l'augmentation continue des programmes et des services administrés par l'ADRC pour le compte des provinces et des territoires.

Évaluation du rendement

Qualité des données

Résultat attendu – De hauts niveaux d'observation sont obtenus et les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard

Bonne
Bonne

Atteint
Atteint

2003-2004
2002-2003

Rendement par rapport aux attentes

Page

1-26
1-31
1-31
1-32
1-33
1-34

✓ Obtenir généralement de hauts niveaux d'observation volontaire – production des déclarations, inscription et versement par les particuliers, les sociétés, les entreprises et les employeurs.
✓ Atteindre ou dépasser le point repère établi pour 2000-2001 en ce qui concerne le nombre de déclarations et d'inscriptions obtenues grâce au programme visant les non-déclarants.
✓ Les systèmes d'évaluation des risques pour la détection des cas d'inobservation sont efficaces.
× Respecter les engagements pris envers le gouvernement du Canada au chapitre du taux de vérification.
✓ Les Enquêtes continuent de mettre au jour des produits de la criminalité et de faire au besoin des renvois aux fins de poursuites au criminel.
✓ Cerner les problèmes et recommander des modifications législatives au ministère des Finances.
✓ Atteindre ou dépasser les niveaux prévus au chapitre des incidences fiscales.

✓ Atteint
✓ En grande partie atteint
× Non atteint

La part des ressources qui vient en deuxième, soit

583 millions de dollars (30 %), a été consacrée à

l'établissement des cotisations, ce qui comprend les activités liées à la production des déclarations et aux versements.

Le développement expérimental (RSS&E), et les paiements faits au ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS au Québec. La part des ressources qui vient en

troisième, soit 332,2 millions de dollars (17 %), a été

consacrée à l'aide à la clientèle. Cette somme comprend les dépenses engagées pour l'aide téléphonique (ce qui

englobe l'aide donnée par téléphone au sujet des programmes de prestations), les publications, les décisions

et les interprétations.

Les Recouvrements, qui s'assurent du versement des

retenues à la source et de la perception des comptes

impayés, représentent des dépenses de 314,1 millions de

dollars (16 % du total).

Nous avons poursuivi la restructuration de nos processus de

travail afin de réaliser des économies qui ont dans une

certaine mesure fait contrepois à l'augmentation de la

charge de travail. Par exemple, les déclarations produites

par des particuliers augmentent de 1,8 % chaque année,

mais les dépenses engagées pour l'établissement des

coisations ont augmenté de seulement 0,4 % entre

2002-2003 et 2003-2004. Nous attribuons en partie ce

résultat aux économies réalisées au chapitre du traitement,

grâce à la production électronique des déclarations.

Le Conseil du Trésor a approuvé l'octroi de nouvelles

ressources afin que nous puissions faire face aux

augmentations de la charge de travail qui vont au-delà des

augmentations habituelles. En 2003-2004, l'ADRC a obtenu

des fonds supplémentaires pour la mise en oeuvre de

l'impôt calculé sur le revenu (ICSR). L'initiative d'accès aux

marchés pour les pays les moins avancés et les initiatives du

budget fédéral de 2003. À l'intérieur, les ressources ont été

réaffectées pour être dirigées vers le plan d'investissement

du secteur d'activité Gestion et orientation de l'entreprise en

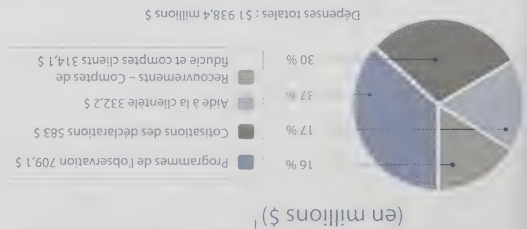
vue du financement de projets permettant de réaliser des

économies.

Profil des dépenses

En 2003-2004, les Services fiscaux ont représenté 66 % (1,9 milliard de dollars) des dépenses de l'ADRC. L'ADRC a un effectif de 28 012 équivalents temps plein (ETP) à la prestation des programmes et services fiscaux.

Tableau 4 Dépenses par programme



Données chiffrées

Dépôts en espèces : 313 milliards de dollars de dépôts en espèces (y compris les dépôts des douanes) au Trésor

Clients : 23,3 millions de particuliers produisant une déclaration, près de 1,5 million de comptes d'employeurs, environ 1,5 million d'entreprises produisant une déclaration, 2,2 millions d'inscrits à la TPS/TVH (à l'exclusion de ceux du Québec), 23 585 régimes de pension et de participation différée aux bénéfices agréés et 80 421 organismes de bienfaisance enregistrés

Services : 14,7 millions de demandes de renseignements traitées

Traitement : 22,7 millions de déclarations de particuliers, 1,5 million de déclarations de sociétés, environ 6,9 millions de déclarations de TPS/TVH, 215 511 déclarations de fiducies, 109 900 déclarations d'organismes de bienfaisance et 34 millions de paiements

Incidences fiscales : 10,2 milliards de dollars

Vérifications et enquêtes complétées : 304 707 vérifications, examens et revues, ainsi que 3 327 activités d'exécution incluant des enquêtes criminelles d'évasion fiscale et des vérifications, dans le cadre du programme spécial d'exécution, de revenus obtenus d'activités illicites

Comme le montre le tableau 4, les Services fiscaux ont consacré la plus grande part de leurs ressources, soit 709,1 millions de dollars (37 % des dépenses des Services fiscaux), aux activités visant l'observation, y compris les examens, les vérifications et les enquêtes spéciales.

1. Les dépenses des crédits parlementaires sont calculées selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. Voir les *États financiers 2003-2004* calculées selon la méthode de la comptabilité de la méthode de la comptabilité d'exercice.

La clientèle de l'ADRC se compose d'environ 29 millions de particuliers, d'entreprises, de fiduciaires et d'autres organismes. Les impôts et taxes administrés, établis et perçus pour le compte du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux (sauf le Québec) et territoriaux et des Premières nations servent à financer un vaste éventail de programmes et de services qui contribuent au bien-être social et économique de tous les Canadiens.

Le régime fiscal canadien repose sur l'autocotisation et l'observation volontaire; c'est pourquoi nos programmes visent à promouvoir l'observation des lois fiscales du Canada.

Toutefois, de nombreux facteurs tels que les taux d'imposition, la perception que l'on a du gouvernement, les valeurs générales véhiculées par la société, l'économie, la structure du régime fiscal et la législation agissent fortement sur l'observation. Un grand nombre de ces facteurs échappe à notre contrôle.

Les programmes des Services fiscaux permettent de veiller à ce que les clients de l'ADRC reçoivent des renseignements exacts et l'aide nécessaire pour bien comprendre leurs droits et obligations selon le régime fiscal canadien.

Nos activités consistent à inscrire les entreprises, à enregistrer les organismes de bienfaisance et à agréer les régimes de participation différée aux bénéfices, à traiter les déclarations et à établir les cotisations qui s'y rapportent, à rendre des décisions et à donner des interprétations des lois fiscales, à recouvrer les arriérés, à exécuter des examens et des vérifications, à déceler les cas d'inobservation

intentionnelle et à porter ces cas devant la justice. Nous administrons également des encouragements fiscaux, comme le crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE), le crédit d'impôt pour production cinématographique et d'autres crédits cibles, de même que des déductions qui donnent lieu à des remboursements ou à une réduction du montant d'impôt qui serait par ailleurs payable.

Si nous parvenons avec autant de succès à promouvoir l'observation, c'est grâce à la contribution de nombreux

l'observation.

internationaux des administrateurs fiscaux (CIAT), vient de développement économiques (OCDE) et le Centre

Tax Administrators (PATA), l'Organisation de coopération et d'organismes internationaux, tels que la Pacific Association of Notre collaboration avec des administrateurs fiscaux et des

présentes d'évasion fiscale en rapport avec ces activités. d'activités terroristes, en menant des enquêtes sur des cas lutter contre le blanchiment d'argent et le financement

opérations et déclarations financières du Canada, afin de royale du Canada (GRC) et le Centre d'analyse des organismes d'exécution de la loi, tels que la Gendarmerie

L'ADRC travaille en outre en étroite collaboration avec des et de taxes. remboursements et faire à temps leurs versements d'impôts entreprises pour qu'ils puissent recevoir et déposer leurs

services utiles et accessibles aux particuliers et aux aident, elles aussi à promouvoir l'observation en offrant des cas d'inobservation. Les institutions financières nous du fait qu'elles prévoient des sanctions et des pénalités en

notre nom et qu'elles versent les sommes perçues, et aussi montants, que les entreprises perçoivent la TPS/TVH en des retenues à la source et qu'ils versent par la suite ces l'observation, car elles exigent que les employeurs fassent

partenaires gouvernementaux. Nos lois favorisent autres intervenants, notamment les employeurs et nos



Y compris une justification des résultats de l'évaluation, une comparaison avec les attentes du *Plan d'entreprise* en matière de rendement et des observations sur les progrès réalisés par rapport aux exercices précédents.

Le rendement a été mesuré au moyen d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, et les résultats de sondages et d'échantillonnages statistiques et les données opérationnelles de l'entreprise ont été utilisés pour en faire l'évaluation. En général, les systèmes que nous employons pour la collecte des données fournissent des renseignements fiables. Toutefois, dans certains cas, la qualité inférieure des données nous oblige à faire une estimation des résultats. En outre, comme nous n'avons pas de mesures efficaces pour tous les résultats attendus, certaines évaluations sont fondées sur les meilleurs renseignements disponibles.

Le rendement des secteurs d'activité est évalué en fonction d'attentes considérées comme des objectifs atteints, en grande partie atteints ou non atteints, et chaque évaluation du rendement est accompagnée d'une évaluation de la qualité des données indiquant si elle est bonne, raisonnable ou faible. Ces termes sont définis dans le tableau 3.

Un examen plus approfondi de notre rendement au cours de l'exercice 2003-2004, pour chacun des quatre secteurs d'activité, est présenté dans les autres sections du rapport.

Tableau 3 Évaluations du rendement et de la qualité des données

Évaluations du rendement			Évaluations de la qualité des données		
Atteint	Le rendement répond à nos attentes	Bonne	La direction estime que l'évaluation du rendement repose sur une quantité appropriée de renseignements précis (y compris ses propres estimations) obtenus de sources fiables ou par des méthodes fiables.		
En grande partie atteint	Le rendement répond à la plupart de nos attentes	Raisonnaible	La direction estime que l'évaluation du rendement repose, dans la plupart des cas, sur une quantité appropriée de renseignements précis (comprenant ses propres estimations) obtenus de sources fiables ou par des méthodes fiables.		
Non atteint	Le rendement ne répond pas aux attentes principales ou à la plupart des attentes	Faible	Il y a des écarts importants dans la fiabilité des renseignements sur le rendement, et la direction estime que l'évaluation du rendement repose surtout ou entièrement sur des données qualitatives obtenues de sources officielles ou par des méthodes informelles.		

Le cadre stratégique est la mission de l'ADRC dont découle le résultat stratégique qui sert à déterminer nos priorités et les investissements nécessaires à l'appui de ces priorités. Il y a un lien entre le résultat stratégique, les résultats escomptés et les résultats attendus de chacun des secteurs d'activité. Les résultats escomptés découlent l'incidence des activités de chaque secteur sur les Canadiens, et les résultats attendus sont ceux que l'ADRC espère atteindre et que nous utilisons pour évaluer notre rendement et en rendre compte.

Nous avons décidé de simplifier notre cadre stratégique pour tenir compte des recommandations du Conseil de direction et du Bureau du vérificateur général. Des deux résultats stratégiques antérieurs, c.-à-d. l'observation et l'innovation, nous n'avons retenu que l'observation puisque l'innovation en fait partie et n'est pas un objectif en soi. Nous avons aussi réduit le nombre des résultats attendus et des résultats escomptés tout en veillant à ce qu'ils couvrent tout l'éventail des activités qu'il faut mesurer et dont il faut rendre compte. La liste des résultats attendus de l'an dernier figure à l'annexe B.

Évaluation de notre rendement

Dans les sections qui suivent, le rendement de chaque secteur d'activité est mesuré par rapport aux résultats attendus selon le cadre stratégique. Pour chacun de ces résultats, nous présentons un résumé du rendement,

Rendement par secteur d'activité

Contexte : risques et défis

À l'ADRC¹, nous veillons à bien gérer les risques courants tout en maintenant notre capacité de répondre aux changements soudains qui pourraient modifier notre environnement opérationnel et sur lesquels nous avons peu de contrôles directs. À cet égard, l'exercice 2003-2004 n'a pas été une exception.

Il convient de signaler que l'augmentation du nombre des travailleurs indépendants et des employés contractuels pourrait être un facteur de risque pour ce qui est de l'observation fiscale. Les Canadiens de plus en plus nombreux, qui adoptent de nouvelles modalités de travail n'entraînant pas de retenues à la source, doivent souvent assumer des obligations qui ne leur sont pas familières en matière de comptabilité, de déclaration et de production des déclarations. Pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités, nous continuons à personnaliser nos services de renseignements et à simplifier nos procédures autant que possible afin de réduire le temps et les coûts financiers associés à l'observation.

L'ADRC se prépare à l'avenir en se dotant des outils dont elle aura besoin pour relever les défis qui l'attendent et pour accroître l'efficacité de ses services en les axant sur la clientèle. En même temps, elle doit veiller continuellement à maintenir un juste équilibre entre ses objectifs dans le domaine de l'innovation et la nécessité de préserver l'intégrité de ses programmes en matière d'observation, en assurant l'affectation de ressources suffisantes aux activités principales.

Sur le plan international, les administrations fiscales doivent toutes relever les défis que représentent l'intégration économique mondiale, la mobilité du capital et de la main-d'œuvre et le développement du commerce électronique. La prolifération des paradis fiscaux, la commercialisation accrue des stratagèmes d'évitement abusifs et l'audace manifestée par certaines multinationales dans l'établissement des prix s'appliquant aux opérations transfrontalières constituent une menace potentielle et considérable sur l'assiette fiscale. En créant des partenariats

1. Voir annexe H pour la liste des acronymes.

grâce aux conventions fiscales et en participant aux activités d'organismes internationaux, nous pouvons élaborer des stratégies fiscales internationales et partager des renseignements et des pratiques exemplaires afin de limiter ainsi le risque d'inobservation liée aux opérations internationales.

Alimentées par un nombre croissant d'entreprises enregistrées et le roulement élevé dans des secteurs critiques, ces conjonctures internationales ont eu pour effet de compliquer encore plus l'administration de la taxe sur la valeur ajoutée. Plusieurs pays doivent faire face au défi de la fraude liée à la taxe sur la valeur ajoutée, y compris le Canada avec la TPS/TVH. Même s'il existe un risque de fraude pour tous les genres d'impôts, nous multiplions les mesures visant à limiter ce risque, et nous assurons la détection des infractions éventuelles par des moyens tels que la postvérification, la vérification avant paiement des demandes de remboursement, l'établissement de profils des inscrits à haut risque, le suivi des indices provenant de dénonciateurs et la création de partenariats avec d'autres organismes d'exécution de la loi. Toutes les suspicions de fraude font l'objet d'une évaluation visant à déterminer s'il est possible d'intenter une poursuite. Lorsqu'une enquête plus poussée révèle qu'il y a suffisamment d'éléments de preuve pour justifier une condamnation pour inobservation délictueuse, le cas est renvoyé au ministère de la Justice pour qu'il entame la poursuite.

Au cours de l'exercice, l'ADRC a continué d'explorer la possibilité d'élargir la portée de ses partenariats avec les provinces et les territoires et d'augmenter le nombre des programmes qu'elle exécute en leur nom, mais les relations intergouvernementales sont complexes. Il arrive souvent que des facteurs incontrôlables nous empêchent de créer de nouveaux partenariats, mais des progrès ont été réalisés dans les programmes et les services que nous administrons, et notre potentiel de collaboration s'est accru.

Il n'y a pas d'autre domaine où le respect des valeurs et de l'éthique est aussi important que celui de la protection des renseignements personnels de nos clients. L'ADRC a pour politique de garantir la confidentialité de ces renseignements et de les gérer conformément aux lois

Tableau 1 Rendement par rapport au résultat stratégique

Résultat stratégique : Observation des lois fiscales du Canada et de l'administration efficace des prestations et des autres programmes et services	Rendement par rapport aux résultats escomptés		Page
	2003-2004	Atteint	Bonne
	2002-2003	Atteint	Bonne
	✓ Les Canadiens paient les taxes et les impôts requis, et l'assiette fiscale est protégée		
	• Dans l'ensemble les taux d'observation continuent d'être élevés. La majorité des particuliers et des entreprises produisent leurs déclarations et paient l'impôt déclaré à temps. Pour ce qui est de l'observation des exigences de déclaration, les mesures que nous avons prises pour nous attaquer à l'observation nous ont permis de cerner 10,2 milliards en incidence fiscale. D'après notre analyse, l'observation est notable, mais elle demeure relativement faible comme c'était le cas les années passées et elle est comparable à l'observation dans les autres pays de l'OCDE. Bien que nous ayons dépassé nos engagements pris envers le gouvernement du Canada en matière de recouvrement des comptes clients en souffrance, le niveau de la dette fiscale a augmenté		
	1-26	1-34	1-36
	• Pour que les contribuables puissent plus facilement s'acquitter de leurs obligations, nous avons continué d'assurer une prestation de service de qualité, atteignant ainsi nos normes de service les plus importantes concernant la rapidité du traitement des déclarations de revenus. Nous avons aussi continué d'élargir l'accessibilité de nos options de prestation de service électronique et nous sommes venus tout près d'atteindre notre objectif de 50 % des déclarations de revenus des particuliers T1 transmises par voie électronique		
	✓ Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations		
	• Nous avons versé à temps et avec exactitude plus de 99 % des PFCE, des crédits pour TPS/TVH et des prestations provinciales et territoriales qui sont prévus dans le cadre des programmes que nous administrons		
	1-41	1-41	1-41
• Fondés sur notre étude, plus de 99 % des versements et avis de prestations sont versés avec exactitude lorsque les demandes sont traitées			
✓ Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un fournisseur important de services			
• Nous avons recouvré plus de 40 milliards de dollars d'impôts et de taxes et nous avons administré 17 programmes permanents de prestations pour les enfants et de crédits pour le compte des provinces et des territoires. Nous avons continué d'élargir la portée des programmes et des services administrés pour le compte de nos partenaires			
1-29	1-43	1-48	
✓ Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées			
• Nous avons réglé la majorité des cas d'appel par voie administrative; pour les cas portés devant les tribunaux, ceux-ci ont confirmé presque les deux tiers des déterminations initiales de l'ADRC. Cependant, nous devons améliorer la rapidité de notre processus de règlement des différends et réduire l'inventaire des appels, ainsi que les cas de divagation volontaire			
1-51	1-54	1-57	
✓ Le rendement de nos secteurs d'activité et de nos opérations est maximisé grâce à nos services internes			
• Notre orientation stratégique, plus particulièrement les fonctions des RH et de l'informatique, a aidé les secteurs d'activité à réaliser les objectifs de leurs programmes. Bien que notre réforme des RH est bien engagée, l'initiative intitulée « Dresser le bilan » nous a permis de cerner les changements de cap à effectuer			
1-54	1-57	1-59	
• Les gains en efficience découlant de notre initiative de réforme et de renouvellement administratifs et d'autres initiatives ont été investis dans les initiatives de transformation opérationnelle et ont permis à l'Agence de contribuer 22 millions de dollars à la réalisation des priorités en matière de réaffectation à l'échelle du gouvernement			
1-16	1-56		
Atteint			
En grande partie atteint			
X Non atteint			

Conclusion

D'après le rendement de nos secteurs d'activité en 2003-2004, nous en arrivons à la conclusion que l'ADRC a réalisé son objectif stratégique d'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité et de la prestation des programmes de prestations et d'autres programmes et services. Le tableau 1 montre que nous avons obtenu, ou en grande partie obtenu, les résultats escomptés établis pour chacun de nos secteurs d'activité. Bien que nous célébrons nos succès, nous reconnaissons qu'il y a des défis à relever en matière d'opération et de gestion. Nous prenons les mesures nécessaires pour les surmonter.

Les efforts que nous avons consacrés, en 2003-2004, à la détermination des risques de l'observation et à l'élaboration d'une approche stratégique commune pour tous les secteurs de l'ADRC qui visent à atténuer ces risques constituent une étape importante dans ce processus. Grâce à une vaste gamme de services modernes et accessibles, à des normes de rendement supérieures et à l'importance accordée aux efforts visant à s'attaquer aux principaux domaines de risque, de même qu'au travail acharné et au dévouement soutenu de nos employés, nous sommes convaincus que notre régime fiscal sera encore plus équitable et intégré, et ce, pour le plus grand bien des Canadiens.

Gestion de l'Agence

2004-2005.

commencé à prendre des mesures visant à améliorer davantage l'efficacité de nos processus de recouvrement en

La Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada a établi la structure qui régit l'Agence, laquelle est unique en son genre parmi les ministères fédéraux. Le ministre est responsable de l'Agence. Le conseil de direction supervise l'organisation et l'administration de l'Agence, ainsi que la gestion de ses ressources, de ses services, de ses biens, de son personnel et de ses marchés, et il est responsable du Plan d'entreprise. Le commissaire est responsable de la gestion courante de l'Agence.

Le renouvellement de notre régime des ressources humaines (RH) est bien engagé. Nous avons réalisé ce renouvellement tout en maintenant un rendement solide des programmes principaux. Nous avons évalué nos progrès dans la mise en œuvre de notre nouveau régime des RH au moyen de l'initiative « Dresser le bilan et aller de l'avant » et nous avons cerné les changements de cap nécessaires. Les consultants externes ont observé que notre approche affermie aux recours » en train de se transformer en une pratique exemplaire ».

Les gains en efficacité administrative ont permis de réaliser des économies, qui ont été investies dans des innovations visant à améliorer les programmes de l'Agence, et de participer aux priorités du gouvernement.

La gestion financière de l'Agence s'est améliorée, conformément aux objectifs de l'initiative de la modernisation de la fonction de contrôleur du gouvernement fédéral. Nous avons amélioré la façon dont nous réunissons les renseignements financiers et non financiers en vue d'améliorer le processus décisionnel et l'établissement des priorités. Par exemple, nous avons

financière.

En 2003-2004, notre initiative de réforme et de renouvellement administratif nous a permis de cerner des économies d'une valeur estimative de 13 millions de dollars (économies totales d'une valeur estimative de 53 millions de dollars d'avril 2002 à mars 2006). En outre, les gains en efficacité identifiés dans nos activités quotidiennes nous ont permis de réaffecter les ressources à nos programmes et de contribuer pour une somme de 22 millions de dollars à l'exercice de réaffection de 1 milliard de dollars à l'échelle du gouvernement.

La réalisation de gains en efficacité découlant de ces mesures se poursuit. Nos examens horizontaux nous ont permis de cerner 26 millions de dollars d'économies pour 2004-2005. Un examen des programmes des RH a permis de cerner des économies possibles de 15,3 millions de dollars qui permettraient de compenser les réductions budgétaires. Les répercussions des contraintes financières continues sont de plus en plus importantes pour nos clients et nos employés.

Les solutions d'entreprise de notre secteur de l'informatique ont appuyé la réalisation des objectifs plus larges du gouvernement en direct grâce au soutien et à la prestation des services Internet, comme IMPÔNET et T4 par Internet. Grâce à notre capacité informatique, nous avons pu répondre au besoin essentiel d'offrir des services aux Canadiens 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. L'ADRC s'est vu décerner cinq récompenses prestigieuses dans le cadre de l'exposition sur la technologie dans l'administration gouvernementale (GTEC), y compris une médaille d'or dans la catégorie « Réaliser le cybergouvernement au Canada » pour son rôle dans le projet intitulé « Services d'authentification/épasse Canada ».

Canada et à d'autres pays en ce qui a trait au maintien de leur intégrité fiscale.

Pour relever ces défis, nous surveillons le contexte de l'observation et nous adaptons constamment nos stratégies et nos méthodes d'après les meilleurs renseignements disponibles. Les renseignements que nous obtenons de nos systèmes d'évaluation des risques nous permettent d'orienter nos mesures d'exécution vers les secteurs où les risques sont les plus élevés.

Parmi les mesures prises en 2003-2004 pour améliorer l'observation, nous pouvons mentionner le renforcement de l'inscription aux fins de la TPS/TVH, du traitement des déclarations et les remboursements anticipés aux paiements, la mise en oeuvre de la partie 6 de la Loi sur la sécurité publique et l'antiterrorisme, connue sous le nom de Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (*renseignements de sécurité*) et l'amélioration de la coordination internationale pour mieux comprendre certaines pratiques abusives et mieux échanger des renseignements à leur sujet. Nous avons aussi amélioré le ciblage du programme de validation et de contrôles pour les paiements de prestations et de crédits. Nous avons amorcé un examen interne minutieux pour évaluer et améliorer l'efficacité de nos instruments d'observation.

Les mesures que nous avons prises pour cibler l'inobservation nous ont permis d'identifier 10,2 milliards de dollars en incidence fiscale, ce qui dépasse l'engagement d'en identifier 1,7 milliard de dollars que nous avions pris envers le gouvernement du Canada. En outre, nous avons renvoyé 214 enquêtes relatives à l'impôt sur le revenu et à la TPS/TVH au ministère de la Justice en vue de poursuites. Pour gérer le niveau de la dette fiscale, le Canada doit relever des défis semblables à ceux d'autres administrations fiscales dans le monde. Malheureusement, un nombre petit, mais croissant de contribuables qui doivent de l'argent à la suite de l'établissement de leur cotisation d'impôt ne s'acquittent pas ou ne peuvent pas s'acquitter de leurs obligations, et les sommes exigibles deviennent des comptes clients.

Nous avons dépassé notre engagement en matière de recouvrement des comptes clients, mais le niveau de la dette fiscale, incluant celle constituée par les comptes de plus de cinq ans, continue d'augmenter. Nous avons

une nouvelle prestation pour enfants handicapés et l'ajout de cinq nouveaux partenaires provinciaux à l'échange de données sur la validation du revenu, ce qui a permis aux résidents des provinces visées de recevoir plus facilement les prestations qui leur sont versées dans le cadre des programmes comme le Régime d'assurance-médicaments. Nous avons rédigé des accords visant à percevoir, à compter de 2004-2005, la taxe sur les produits et services des Premières nations pour le compte de huit Premières nations du Yukon.

Au cours du dernier exercice, nous avons joué un rôle de chef de file avec d'autres ministères fédéraux dans l'élaboration d'une nouvelle vision de la prestation du service axé sur la clientèle pour les Canadiens. Nous avons collaboré avec Développement des Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDDC) et Développement social Canada (DSC) pour examiner les options de prestation de service qui pourraient améliorer le versement des prestations sociales aux Canadiens au cours des années à venir et à moindre coût. Des résultats plus importants seront obtenus en 2004-2005 en ce qui concerne la transformation du service.

Promotion de l'observation

Dans l'ensemble, la majorité des entreprises et des particuliers canadiens continuent de participer au régime fiscal et de s'acquitter de leurs obligations.

Une administration fiscale juste et efficace et l'observation des lois qui la régissent sont essentielles à la sécurité économique et sociale du Canada. Nos mesures d'observation relatives à la production et au versement indiquent que le rendement général a continué d'être solide en 2003-2004 (tableau 6 à la page 1-26). Maintenir ces hauts niveaux d'observation des contribuables est un défi constant, car de nombreux facteurs influent sur l'observation. La structure de l'économie internationale en pleine évolution, la menace du terrorisme, l'intégration transfrontalière accrue des entreprises et l'utilisation croissante du commerce électronique posent un défi au

de l'Initiative Gouvernement en direct, nous avons amélioré un certain nombre d'options de service électronique, comme *Mon dossier*, la première des nombreuses mesures prises pour permettre aux Canadiens de visionner en direct leurs renseignements fiscaux et l'historique de leur compte. L'élargissement de notre gamme de services électroniques conviviaux a amélioré l'efficacité et l'efficience de nos relations avec les Canadiens. Nous avons également conçu de nouveaux services en direct, qui seront disponibles d'ici peu.

Nos efforts continuent de porter fruits. En 2003-2004, les visites du site Web concernant la fiscalité ont augmenté de 73 % par rapport à l'exercice précédent, et 48 % des déclarations de revenus des particuliers T1 ont été transmises par voie électronique. Bien que le taux de participation des entreprises à nos services électroniques ait augmenté, celles-ci sont peu sensibilisées à ces services et ne les utilisent donc pas beaucoup. Nous élaborons une stratégie en vue d'accroître l'utilisation par les entreprises des options de transmission et de paiement électroniques. Étant donné que les solutions électroniques ne conviennent pas à tous, le taux d'accessibilité à nos autres modes de service, comme nos services téléphoniques de renseignements généraux et nos services téléphoniques de renseignements réservés aux entreprises, a atteint l'objectif ayant des taux élevés étant atteint pendant la période de production des déclarations. Nous avons aussi amélioré l'accessibilité à notre service de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH.

La rapidité et l'exactitude de la prestation des services sont aussi importantes que l'accessibilité et la réceptivité. Nos normes de service publiées indiquent à nos clients le service auquel ils devraient s'attendre dans des circonstances normales. L'année dernière, nous avons atteint ou en grande partie atteint la majorité de ces normes de service, y compris les principales normes de rapidité pour les déclarations de revenus et de TPS. Nous avons dépassé notre norme de traitement des paiements de prestations en envoyant à temps plus de 99 % des paiements de prestations administrés pour le compte du gouvernement.

1. En 2003-2004, à cause d'autres ordres prioritaires de financement, les objectifs ont été modifiés de 90 % – 95 % pour les demandes de renseignements provenant des particuliers et des entreprises à 80 % – 85 % et 85 % – 90 % respectivement.

fédéral, et des gouvernements provinciaux et territoriaux. Trois nouvelles normes de service ont été établies en 2003-2004 (voir l'annexe E à la page 1-78).

Nous avons réalisé, au cours des dernières années, des gains considérables en matière de normes opérationnelles d'accessibilité pour le service téléphonique, et nous sommes en train de les officialiser. Nous nous sommes aussi attaqués aux domaines où nous n'avons pas atteint nos attentes. Par exemple, nous avons maintenant trouvé des moyens d'améliorer la rapidité de l'envoi des états aux sociétés, et le rendement devrait donc s'améliorer en 2004-2005.

Pour offrir un service de qualité supérieure et lancer des initiatives responsables d'observation, signifie aussi faire preuve d'équité et d'impartialité envers nos clients, particulièrement lorsque ceux-ci sont en désaccord avec une décision que nous avons prise. Il faut établir un équilibre entre les intérêts du client et notre obligation de protéger l'intégrité du régime d'administration fiscale. Notre approche équilibrée s'est avérée un succès. Plus de 95 % des appels de nos décisions relatives à l'impôt sur le revenu et à la TPS/TVH sont réglés par voie administrative. En outre, les tribunaux ont confirmé les déterminations initiales de l'ADRC dans presque les deux tiers des cas qu'ils ont examinés. Notre surveillance de l'administration des dispositions d'équité de l'ADRC a confirmé que la politique et les procédures sont appliquées de façon uniforme partout au Canada.

Nous continuons de collaborer avec les provinces, les territoires et les Premières nations afin d'assurer, pour leur compte, la prestation de programmes et de services d'impôt et de prestations et de réduire le fardeau général de l'observation pour les Canadiens.

Nous avons continué de collaborer avec nos partenaires fédéraux et provinciaux afin d'assurer, pour leur compte, la prestation de programmes et de services, de réduire les chevauchements dans les services gouvernementaux et d'offrir aux Canadiens un service rationalisé à plus bas coût. Parmi les nouveaux programmes, arrangements et accords conclus en 2003-2004, mentionnons le lancement d'une

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) en est maintenant à sa cinquième année de fonctionnement comme agence. Notre raison d'être comme agence est d'établir une organisation qui offre un service amélioré aux Canadiens, assure une administration plus efficace et coopère davantage avec d'autres niveaux de gouvernement afin de fournir des programmes et des services à un coût global plus bas pour le gouvernement. Jusqu'à quel point nous nous sommes acquittés de ce mandat sera le sujet d'un examen parlementaire après cinq ans d'existence. Ce rapport annuel démontre que nous avons accompli beaucoup pour les Canadiens au cours de l'exercice 2003-2004 rempli de changements et de défis pour l'ADRC.

Le 12 décembre 2003, nous sommes devenus l'Agence du revenu du Canada¹ à la suite de la transformation de notre ancien secteur d'activité des douanes en Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Notre mandat et notre orientation stratégique sont maintenant axés sur un résultat stratégique : « L'observation des lois et des règlements fiscaux du Canada et l'exécution efficace des programmes de prestations et d'autres programmes et services »².

Ce Rapport annuel présente notre rendement³ selon deux thèmes principaux : le service aux Canadiens et la promotion de l'observation. La section portant sur la gestion de l'Agence décrit le travail que nous avons accompli pour améliorer l'efficacité et l'efficience de nos activités comme agence.

Service aux Canadiens

L'ADRC est le plus important fournisseur de services gouvernementaux au Canada. Nous entretenons des relations avec plus de 29 millions de particuliers, d'entreprises, de fiduciaires et d'organismes. Cette année, nous avons perçu plus de 313 milliards de dollars d'impôt, de taxes et de droits et nous avons versé presque 11,9 milliards de dollars de paiements de prestations et de crédits libres d'impôt à des Canadiens à faible et à moyen revenu, et nous avons traité environ 441 millions de dollars en crédits d'impôt pour personnes handicapées. Pour être efficaces, nous nous appuyons sur un haut niveau d'observation volontaire qui, croyons-nous, peut être réalisé au mieux grâce à la prestation soutenue de services de qualité supérieurs, et au besoin, à des mesures d'exécution responsables. La grande majorité des Canadiens comprennent l'importance de s'acquitter de leurs obligations fiscales – les recettes fiscales étant essentielles à la survie des programmes économiques et sociaux du Canada. Par conséquent, nous focalisons sur les innovations et les améliorations dans le service à la clientèle pour informer les contribuables de leurs obligations et pour leur fournir des moyens efficaces, axés sur la clientèle, afin qu'ils puissent respecter ces obligations. Il s'agit d'un programme équilibré et solide d'observation visant à dépister et à prévenir l'inobservation, ainsi qu'à prendre des mesures correctives.

Notre programme de services est axé sur

l'expansion des services électroniques pour améliorer l'efficacité et l'efficience de nos relations avec les Canadiens.

L'année dernière, notre programme de services a été axé sur l'accroissement et l'amélioration de l'accessibilité aux programmes et aux services. Nous nous sommes efforcés d'accroître la confiance du public dans l'intégrité et l'adaptabilité de nos programmes et de nos services en adaptant l'information et les services offerts aux besoins de groupes individuels ou particuliers de clients. Dans le cadre

1. Bien que nous ayons reçu un nouveau mandat comme Agence du revenu du Canada, le présent rapport continue de mentionner l'Agence des douanes et du revenu du Canada en attendant une modification législative.
2. Le tableau 2 présente le cadre de planification et d'établissement de rapports de l'ADRC.
3. Conformément aux lignes directrices concernant les rapports sur le rendement des ministères publiées par le Conseil du Trésor, le présent rapport exclut le rendement des douanes, qui fera l'objet d'un rapport établi par l'ASFC. Au besoin, des états financiers et certains tableaux présenteront des données relatives aux douanes.

Table des matières

Rapport annuel de l'ADRC au Parlement 2003-2004

Résumé	1-13
Rendement par secteur d'activité.....	1-19
Services fiscaux.....	1-22
Programmes de prestations et autres services	1-38
Appels	1-46
Gestion et orientation de l'entreprise (GOE)	1-52
Priorités pour l'amélioration du rendement	1-61
Conclusion par le commissaire	1-63
Evaluation par la Vérificatrice générale.....	1-65
Annexes.....	1-69
Annexe A – Organisation de l'Agence	1-69
Annexe B – Résultats attendus par secteur d'activité	1-71
Annexe C – Résumé d'évaluation des recours.....	1-73
Annexe D – Etablissement de rapports à l'échelle du gouvernement	1-75
Annexe E – Rendement global par rapport aux normes de service	1-78
Annexe F – Adresses URL clés pour obtenir d'autres renseignements	1-82
Annexe G – Glossaire.....	1-83
Annexe H – Acronymes et abréviations	1-87

Énoncé de responsabilité de la direction à l'égard des renseignements sur le rendement

Je vous présente le *Rapport annuel 2003-2004* (rapport ministériel sur le rendement) de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (Agence du revenu du Canada depuis le 12 décembre 2003) en vue de son dépôt au Parlement. Ce rapport portant sur l'exercice ayant pris fin le 31 mars 2004 a été rédigé sous la direction du ministre du Revenu national, en collaboration avec le conseil de direction de l'ADRC. La *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* exige qu'un rapport d'activités soit présenté chaque année au Parlement. Ce rapport doit fournir des renseignements sur le rendement de l'ADRC par rapport aux objectifs fixés dans son *Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006*. Il doit aussi inclure une évaluation de la vérification générale du Canada sur la justesse et la fiabilité de ces renseignements, mais le rôle de cette dernière ne consiste pas à évaluer le rendement réel de l'ADRC ou à présenter des observations à cet égard.

Le présent rapport est conforme aux principes et aux autres exigences précisés dans le document intitulé *Rapports ministériels sur le rendement 2003-2004 – Guide de préparation* et dresse un tableau du rendement de la composante Agence du revenu du Canada qui est, à ma connaissance, complet, équilibré et transparent, pour l'exercice 2003-2004. Certaines de nos données sur le rendement reposent sur les meilleurs jugements et estimations de la direction, comme il est mentionné dans le rapport, car on a utilisé, dans certains cas, des données qui ne répondent pas encore aux normes courantes d'intégrité et d'exhaustivité de l'ADRC. Ces données sont cependant les meilleures parmi celles qui sont actuellement disponibles, et la direction les considère comme des données acceptables dans les circonstances.

La Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes de l'ADRC fait des examens indépendants portant sur divers aspects de l'information sur le rendement de l'ADRC. En outre, le comité des finances du conseil de direction surveille la façon dont la direction acquitte de ses responsabilités relatives aux mécanismes de contrôle interne et aux systèmes de rapports financiers et de rapports sur le rendement et rencontre périodiquement des vérificateurs internes et externes. C'est le Conseil de direction qui soumet le *Rapport annuel* à l'approbation du ministre.

Le présent volume renferme tous les renseignements concernant le rendement de l'ADRC, ainsi que l'évaluation de la vérification générale du Canada. Quant à l'autre volume, *États financiers de l'ADRC*, il contient les états financiers vérifiés qui ont été établis pour toutes les opérations selon la comptabilité d'exercice et les renseignements financiers supplémentaires non vérifiés qui servent à rendre compte au Parlement de l'utilisation des crédits annuels. La méthode adoptée dans le présent volume pour la présentation des dépenses par secteur d'activité est celle qui sert à rendre compte des crédits parlementaires et diffère de la comptabilité d'exercice utilisée dans les états financiers vérifiés. En outre, en raison du passage à la comptabilité d'exercice pour toutes les recettes, qui a été annoncée dans le budget fédéral de 2003-2004, les comptes débiteurs dont il est question dans ce volume se limitent aux montants qui ont fait l'objet d'une cotisation de l'ADRC mais qui n'ont pas encore été perçus.

Le commissaire,

Alan Nymark

Avant-propos du président

Au cours des cinq dernières années, grâce à sa surveillance éclairée de la gestion de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, le conseil de direction a permis à celle-ci d'atteindre son objectif d'améliorer le service offert aux Canadiens. En insufflant une rigueur accrue dans les politiques et processus de gestion, le conseil a contribué à renforcer l'administration de l'Agence.

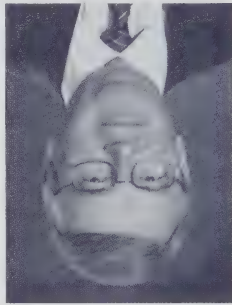
Il y a cinq ans déjà, nous nous sommes engagés dans un ambitieux programme de changement visant à transformer cette organisation en la faisant passer du statut de ministère à celui d'agence. Pour réaliser ce projet d'envergure, il nous a fallu encourager le changement et adopter une nouvelle culture, davantage axée sur nos activités d'affaires.

Nous nous sommes employés sans relâche à accroître notre efficacité administrative. Nous avons adopté des politiques de gestion plus rigoureuses et mené des examens en profondeur de nos dépenses en vue d'augmenter la productivité, de réaliser des économies et de délaissier les pratiques inefficaces. Ainsi, non seulement les nouvelles pratiques de gestion en matière de ressources humaines ont-elles entraîné des économies au sein de notre propre administration — par exemple les gains de temps réalisés grâce aux nouveaux systèmes de dotation et de recours —, mais elles ont également rehaussé notre capacité d'offrir à nos clients des services de qualité, à un coût abordable.

Mes collègues et moi sommes fiers du bilan de ces cinq années et de la contribution de notre conseil au succès de l'organisation. Une telle réalisation aurait été impossible sans l'engagement et le dévouement constants des employés de l'Agence et le leadership de ses gestionnaires. Ensemble, nous avons mis sur pied une organisation axée sur l'avenir et sur les résultats.

Notre engagement envers la transparence va bien au-delà du respect de notre obligation statutaire de déposer un rapport annuel au Parlement. De l'avis général, notre rapport annuel est axé sur les résultats, informatif et équilibré. Poursuivant cette tradition, le Rapport annuel 2003-2004 fait état, de façon juste et réaliste, de la gestion des ressources qui nous ont été confiées pour l'administration des programmes fiscaux et des programmes de prestations au Canada, ainsi que de nos résultats.

C'est donc avec plaisir que je recommande au ministre du Revenu national, l'honorable John McCallum, de déposer le présent rapport au Parlement.



Le président du Conseil de direction,

A handwritten signature in dark ink, belonging to Michael L. Turcotte.

Michael L. Turcotte

Message du ministre

C'est un honneur pour moi que d'être responsable, en tant que ministre du Revenu national, d'une organisation aussi essentielle au bien-être économique et social des Canadiens. Chaque jour, l'Agence des douanes et du revenu du Canada touche plus de Canadiens que n'importe quelle autre organisation publique.

L'Agence a été créée afin d'offrir des services plus abordables, plus rapides et plus accessibles; d'établir des relations plus étroites avec nos partenaires provinciaux, territoriaux, fédéraux et des Premières nations; et de réaliser des gains sur le plan des opérations dans le cadre de notre régime de régie unique. Le présent rapport annuel au Parlement fait état de nos réalisations importantes dans les trois domaines susmentionnés.

Je suis fier des bases solides sur lesquelles repose la prestation des services axés sur les clients de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Nous engageons de vastes consultations auprès des groupes de clients clés — les particuliers et les bénéficiaires de prestations, les petites entreprises, les grandes sociétés, les œuvres de bienfaisance — et nous prenons les mesures nécessaires pour maintenir un niveau de qualité élevé en ce qui concerne la prestation de services innovateurs.

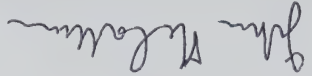
Appuyés par des programmes d'exécution juste et responsable, nos efforts en matière de service portent fruit. La réputation que s'est forgée l'Agence des douanes et du revenu du Canada comme l'une des meilleures administrations fiscales au monde est bien méritée. Le Canada peut être fier de ses taux d'observation élevés. L'an dernier, nous avons perçu des recettes s'élevant à plus de 313 milliards de dollars afin de soutenir les programmes du Canada — des soins de santé et de la Sécurité de la vieillesse au renouvellement de l'infrastructure dans les collectivités de l'ensemble du Canada. En outre, nous avons versé près de 12 milliards de dollars en prestations sociales et en crédits, y compris 8,1 milliards de dollars versés à 3,1 millions de Canadiens dans le cadre du programme de la prestation fiscale canadienne pour enfants, et 3,1 milliards de dollars versés en crédits pour TPS/TVH à 9,3 millions de Canadiens.

Une grande partie de notre réussite s'explique par le fait que nous avons misé sur nos systèmes pour travailler avec nos partenaires, qui comptent sur nous pour appuyer l'exécution de leurs programmes fiscaux et de prestations. Nos partenaires comptent également sur nous pour essayer de nouvelles approches relativement à la prestation de nos services et à la reddition de comptes sur notre rendement. Les partenariats nous donnent l'occasion de mettre en commun diverses expériences vécues et leçons tirées.

Notre Conseil de direction a joué un rôle essentiel dans nos réalisations au cours des cinq dernières années. Je profite de l'occasion pour remercier M. Michael Turcotte, président du Conseil de direction, dont le mandat vient à échéance le 30 octobre 2004. Son dévouement, son assiduité et son approche fondée sur des principes ont fait de l'Agence des douanes et du revenu du Canada une organisation plus stratégique et davantage tournée vers l'avenir.

Je suis fier de déposer le Rapport annuel de l'ADRC au Parlement 2003-2004. Je suis convaincu que ce rapport démontre que nous accomplissons notre mandat avec succès et que nous mettons à profit toutes nos possibilités en tant qu'agence.

Le ministre du Revenu national,



L'honorable John McCallum, C.P., député



Surveil de l'ADRC pour 2003-2004

- Plus de 313 milliards de dollars perçus (y compris des recettes douanières de 24,6 milliards de dollars) soient plus de 1,2 milliard de dollars en moyenne par jour ouvrable.
- Presque 1,5 million d'employeurs effectuent des retenues à la source et ont versé 162,6 milliards de dollars.
- Paiements de prestation et de crédit d'une valeur de près de 12 milliards de dollars faits à plus de 10,6 millions de bénéficiaires canadiens admissibles.
- Plus de 60 ententes avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux pour l'exécution conjointe de programmes.
- Plus de 40 milliards de dollars perçus pour le compte des provinces, des territoires et des Premières nations.
- Application des dispositions d'équité : des intérêts et des pénalités d'un montant estimatif de 475 millions de dollars qui ont fait l'objet d'une renonciation ou d'une annulation.
- Plus de 77 millions de visites du site Web de l'ADRC liées à la fiscalité et aux prestations.
- Environ 23,4 millions de demandes de renseignements du public répondues
- Presque 16 100 bénévoles qui ont rempli plus de 516 000 déclarations de revenus.
- Près de 23 millions de déclarations de particuliers et de fiduciaires et 1,5 million de déclarations de revenus des sociétés traitées.
- Un effectif de plus de 43 400 employés dans l'ensemble du Canada.



Présentation de l'ADRC

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (CCRA) tout d'abord comme ministère du Revenu national, puis, depuis le 12 décembre 2003, comme Agence du revenu du Canada est le principal percepteur de recettes pour le gouvernement fédéral. Nous percevons plus de 300 milliards de dollars annuellement, nous distribuons plus de 10 milliards de dollars de prestations à des millions de familles et de particuliers pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et les Premières Nations, et nous employons plus de 43 400 personnes qui travaillent dans plus de 50 points de service au Canada.

Chaque changement dans la vie des Canadiens touche l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC). Que ce soit la naissance d'un enfant, qui rend une jeune famille admissible à une prestation, un changement de statut fiscal, un investissement dans une entreprise ou l'achat de produits par Internet, l'ADRC doit pouvoir assurer la prestation des programmes et des services dont les Canadiens ont besoin au moment où ils en ont besoin et de la façon dont ils en ont besoin.

Notre mandat et notre orientation stratégique sont axés sur la promotion de l'observation de la législation que nous administrons. Nous nous acquittons de notre mandat tout en veillant à ce que le système fonctionne au plus bas coût possible dans le meilleur intérêt du Canada et des Canadiens. Nous croyons en la prestation d'un excellent service à tous nos clients, appuyée par des mesures d'exécution justes et responsables, pour gagner la confiance des Canadiens et de nos partenaires.

Mission

Promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité grâce à la communication, à la prestation de services de qualité et à des mesures d'exécution responsables, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.

Vision

Etre reconnus et respectés par nos clients pour l'intégrité, l'équité et l'innovation dont nous faisons preuve dans la gestion de programmes de qualité supérieure à coût abordable. Encourager l'établissement de nouveaux partenariats intergouvernementaux et internationaux qui favorisent une plus grande efficacité gouvernementale et le renforcement de l'union économique.

Valeurs

L'ADRC est guidée par quatre valeurs durables qui dirigent son organisation :

- **L'intégrité** est la pierre angulaire de notre administration : elle s'entend du traitement équitable de chacun et de l'application équitable de la loi;
- **Le professionnalisme** est la clé qui nous permet de remplir notre mission : il s'agit de l'application des normes de rendement les plus élevées possibles;
- **Le respect** est à la base de nos rapports avec nos collègues et nos clients : il se traduit par une attitude réceptive par rapport aux droits des particuliers;
- **La collaboration** est l'élément fondamental qui nous permettra de relever les défis qui se poseront : elle s'entend de l'établissement d'un partenariat et de l'unification des efforts en vue de la réalisation d'objectifs communs.

Le titre de notre rapport annuel, **Rendons compte**, englobe les thèmes de l'obligation de rendre des comptes au sujet de notre rendement et la capacité de notre effectif à réaliser le potentiel qu'offre le statut d'agence. Le commun dénominateur, c'est le caractère essentiel du travail d'équipe, non seulement pour nos succès à ce jour, mais aussi pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'ADRC. Une des clés de ces thèmes est notre détermination à être une organisation intelligente et intégrée qui réfléchit sur ses succès et ses échecs et qui mise sur les nouvelles idées, les connaissances et les intuitions pour améliorer sans cesse son rendement.

Notre rapport annuel comprend deux volumes. Le présent volume donne un aperçu, à l'échelle de l'Agence, des résultats liés à l'exécution de nos programmes et des résumés de notre rendement dans chacun des quatre secteurs d'activité de l'ADRC par rapport aux objectifs énoncés dans notre *Plan d'entreprise 2003-2004* à *2005-2006*. Le second volume, intitulé *États financiers de l'ADRC*, présente les données financières liées à notre exploitation et à nos responsabilités en 2003-2004. Il présente également des données financières supplémentaires, conformément aux exigences du gouvernement fédéral en matière de rapports sur le rendement.

rendons compte



Rapport annuel de l'ADRC au Parlement 2003-2004

*Pour vous servir encore mieux !
More Ways to Serve You!*



Agence des douanes
et du revenu du Canada
Canada Customs
and Revenue Agency

Canada

**Agence des douanes
et du revenu du Canada**

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004



L'honorable John McCallum, C.P., député
Ministre du revenu national

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats – soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne – et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/10-2004
ISBN 0-660-62604-7



Agence des douanes et du revenu du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004



Government
Publications

Canada Economic Development for Quebec Regions Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/40-2004
ISBN 0-660-62605-5

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Economic Development Canada

Estimates

For the period ending March 31, 2004



Performance report

Jacques Saada

Minister of the Economic Development Agency
of Canada for the Regions of Quebec

TABLE OF CONTENTS

MESSAGE FROM THE MINISTER	1
MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT	3
EXECUTIVE SUMMARY OF DEPARTMENTAL PERFORMANCE	5
Agency performance highlights	5
Overview of the organization and its priorities	7
Overall performance	11
Departmental performance context	11
Main outputs	11
Main results and associated expenditures	13
Customer satisfaction	17
Lasting impact of Agency intervention	18
Fulfilment of commitments and explanation of performance	19
Parliamentary Committee recommendations	20
SECTION 1: AGENCY OVERVIEW	21
1.1 The Agency's rationale	21
1.1.1 How the Agency contributes to national priorities	22
1.2 What the Agency seeks to achieve	23
1.2.1 Strategic outcomes	23
1.2.2 Key intervention priorities	25
1.2.3 Regional intervention strategies	25
1.3 What the Agency does, how and with whom	26
SECTION 2: INFORMATION ON PERFORMANCE AND RESULTS	33
2.1 Section overview	33
2.2 Interpretation of results and reference bases for reporting	33
2.2.1 Scope and limitations	33
2.2.2 Reference bases for presenting Agency performance	34
2.3 Economic context in which the Agency sought to achieve results in 2003-2004	35
2.3.1 Economic context	35
2.4 How the Agency intervened in 2003-2004	37
2.4.1 Main outputs by strategic outcome and development agent category	37
2.5 Results of Agency intervention as of March 31, 2004	39
2.5.1 Agency performance with respect to Enterprise development, its first strategic outcome	39
2.5.2 Agency performance with respect to Improvement of the environment of economic development, its second strategic outcome	48
2.5.3 Agency performance with respect to Development and renewal of community infrastructure (Infrastructure Canada Program)	55

SECTION 3: THE AGENCY'S PERFORMANCE WITH RESPECT TO ITS INTERVENTION PRIORITIES	59
3.1 Innovation and knowledge economy	59
3.1.1 Main outputs in innovation and knowledge economy	61
3.1.2 Main results in innovation and knowledge economy	62
3.2 Agency intervention targeting economic adjustment of regions in difficulty	73
3.2.1 Main Agency outputs with respect to economic adjustment of regions in difficulty	75
SECTION 4: GOVERNMENT-WIDE INITIATIVES	77
4.1 Modern Comptrollership	77
4.2 Service improvement Initiative and customer satisfaction	79
4.3 Government On-line (GOL)	80
4.4 Sustainable Development Strategy (SDS)	81
4.4.1 Long-term contribution of goals, objectives and targets to attainment of the Agency's strategic outcomes	82
4.4.2 Adjustments made in response to lessons learned	83
APPENDIX 1: FINANCIAL PERFORMANCE	85
Financial table 1 : Summary of voted appropriations	86
Financial table 2 : Comparison of total planned spending with actual expenditures	87
Financial table 3 : Historical comparison of total planned spending with actual expenditures	88
Financial table 4 : Actual expenditures 2003-2004 by strategic outcome	89
Financial table 5 : Revenue	90
Financial table 6 : Statutory payments	91
Financial table 7 : Transfer payments	92
Financial table 7a: Description of funds distribution by program	93
APPENDIX 2: THE AGENCY'S REGIONAL DEVELOPMENT INTERVENTION TOOLS	95
Guidance and advice	95
Information and referrals	96
Financial support	96
Regular programming associated with the Agency's core mandate	97
Dedicated programming under the Agency's core mandate	99
Programming under mandates from the Government of Canada and other federal departments	99
Statutory programming reported in Canada Economic Development accounts	101
APPENDIX 3: ORGANIZATION	103
APPENDIX 4: AGENCY PERFORMANCE MEASUREMENT METHODOLOGY	105
APPENDIX 5: LIST OF EVALUATIONS AND AUDITS	109
APPENDIX 6: LIST OF ACRONYMS	111
APPENDIX 7: LIST OF CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT BUSINESS OFFICES	113
APPENDIX 8: RESOURCE-PERSON AND STATUTES ADMINISTERED	115

The *2003-2004 Departmental Performance Report* of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec aims to report on the performance of the Agency's intervention, as observed on March 31, 2004. It is intended for the Parliament and people of Canada. It provides an overview of the Agency's various initiatives and their impact. It also reports on the situation with respect to departmental commitments made in the *2003-2004 Report on Plans and Priorities*.

MESSAGE FROM THE MINISTER

As Canadians, we are currently living through one of the most hopeful times in our young country's history, a period when prosperity is measured by our technological progress and penetration of global markets. Our business people's drive, along with their desire to be among the best, the quality of our research and development infrastructure, and our entrepreneurs' and their employees' leadership in innovation and productivity are all significant assets on which we can build our growth in the knowledge economy and which enable us to be well-placed at the table of modern nations.

That is the backdrop against which Canada Economic Development carries out its mandate to promote the economic development of the regions of Quebec, paying special attention to those experiencing slow economic growth and inadequate employment, with a view to the enhancement of prosperity and employment in the long term. Our actions target the attainment of three major strategic outcomes: *Enterprise development, Improvement of the regions' economic environment and Development and renewal of community infrastructure*. Furthermore, the Agency plays an active role in implementing the Government of Canada's major economic priorities throughout Quebec, focussing particularly on enhancement of productivity, local development and sustainable development.

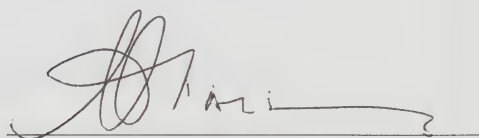
To achieve the targeted strategic outcomes, Canada Economic Development has made financial commitments to the tune of more than one billion dollars in support of over 2,000 projects that were in progress in 2003-2004. When investment from all other sources is added in, the total value of these projects in 2003-2004 is close to four billion dollars. Another result is also worthy of mention: in a follow-up survey conducted by an independent firm on Agency clientele from 1996 to 2000, more than half the firms that had received Agency support in the different regions of Quebec reported having increased their work force.

The Government of Canada has also set the objective—to which Canada Economic Development enthusiastically subscribes—of ensuring Canadians' success in each region of the country. As the October 2004 Speech from the Throne stated, we want to give equality of opportunity to all by focusing on all aspects of regional development. The Agency therefore introduced regional intervention strategies in each region that will contribute to meeting the needs of the knowledge economy more effectively and help develop dynamic communities by building on their strengths. These strategies are designed and implemented in conjunction with development agents; they guide the Agency's regional intervention so as to realize the regions' development potential and foster the growth of their niches of excellence.

Canada Economic Development focuses particular effort on the economic adjustment of certain regions which are not yet benefiting fully from the knowledge economy. During 2003-2004, the Agency invested \$65.6 million, or 29.4% of its total financial assistance, in those regions, which accounted for 11.8% of Quebec's population. To my mind, this figure confirms the Agency's commitment toward the regions of Quebec that are experiencing difficulty, as well as the scale of the means used to facilitate their economic adjustment.

The publication of this Performance Report gives us an opportunity to emphasize that Canadians rightfully expect government to produce results reflecting their expectations and needs. Ongoing evaluation of our programs, procedures and processes allows us to ensure that our activities correspond to the priorities we have set ourselves, and that we will achieve our targeted results. It also enables us to maintain high levels of satisfaction among our clientele. We are proud to observe an increase in customer satisfaction, up from 93% in 2002-2003 to 94.5% in 2003-2004.

All of us—executives and employees, volunteers working in communities, and the different agents of regional development—are operating in a decade that will bring a substantial share of challenges. Without doubt, accompanying these challenges will be opportunities we will be able to grasp, with the benefit of our imagination and creativity. I can assure you, in light of our experience and the results presented in this Performance Report, that no effort will be spared by Canada Economic Development to meet the aspirations of the people and regions of Quebec.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jacques Saada', written over a horizontal line.

Jacques Saada
Minister of the Economic Development Agency
of Canada for the Regions of Quebec

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 *Departmental Performance Report* for the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Preparation Guide for 2003-2004 Departmental Performance Reports*. To my knowledge, the information herein provides a general, accurate and transparent portrayal of the organization's performance for Fiscal Year 2003-2004.



Michelle d'Auray
Deputy Minister

Date: 12 October 2004

EXECUTIVE SUMMARY OF DEPARTMENTAL PERFORMANCE

This section presents, in general terms, Canada Economic Development and its main achievements with respect to the commitments made in its *2003-2004 Report on Plans and Priorities*.

AGENCY PERFORMANCE HIGHLIGHTS

OUTPUTS

- In 2003-2004, under its core mandate consisting of the first two strategic outcomes, the number of new contribution agreements rose by 30.5% compared with 2002-2003 (776 new contribution agreements). Excluding one exceptional case (*Papiers Gaspésia inc* project – \$80 million) from the total amount of financial assistance approved in 2002-2003, this assistance amounted to \$166.5 million. Total financial assistance approved in 2003-2004 was \$202 million, up 21% since 2002-2003.
- For Fiscal Year (FY) 2003-2004, the Agency's contribution and grant expenditures amounted to \$305.5 million, up 10% since 2002-2003 (\$277.8 million). Operating expenses were \$41.6 million in 2003-2004, or 2% lower than in 2002-2003 (\$42.4 million).

RESULTS

- The Agency made the financial commitment to support to the tune of more than \$1.02 billion the completion of 2,116 projects that were in progress in 2003-2004. Adding investment from other funding providers to that of the Agency in its projects, the total value of these 2,116 projects in 2003-2004 rose close to \$4 billion.
- In response to the Agency's annual survey, 73.9% of clients stated that they could not have completed their projects without Agency financial assistance (completion effect).
- Directly and indirectly, the 2,116 projects in progress had already contributed as of March 31, 2004, to the creation, transformation and maintenance of more than 13,671 jobs in the different regions of Quebec.
- Some 58.6% of respondent enterprises stated that they had increased their sales.

RESULTS (continued from previous page)

- For the past three years, Agency clientele's satisfaction levels have been rising. In 2003-2004, 94.5% of Agency clients stated that they were satisfied with the quality of services in general.
- The findings of a follow-up survey conducted on enterprises receiving a financial contribution from the Agency between 1996 and 2000 show that after several years, the development of the vast majority of the enterprises questioned is positive in terms of sales, employment and innovation, research and development (R&D) and market development activities.

COMPLIANCE WITH COMMITMENTS AND PRIORITIES

- From the first year, the Agency honoured its commitment to split its spending 60/40 with respect to its first two strategic outcomes, namely, *Enterprise development* and *Improvement of the environment for economic development of the regions*.
- The trend observed over the past five years shows that the Agency has truly placed innovation among its intervention priorities. Over that time, the relative share of financial assistance provided by the Agency for innovation projects rose substantially, from 24% of total financial assistance in 1999-2000, to 40% in 2000-2001, 57% in 2001-2002, and then 69% in 2002-2003 before dropping slightly to 61% in 2003-2004.
- Over the past three years, the relative share of financial assistance provided in regions experiencing adjustment difficulties (Abitibi-Témiscamingue, Bas-St-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, Nord-du-Québec and Saguenay—Lac-St-Jean) was greater than their relative demographic weight within Quebec. This observation confirms the special attention paid by the Agency to the economic adjustment of regions in difficulty.
- Generally speaking, the information presented in this report reveals a progression in the results achieved by the Agency over time, as and when the development projects it has supported are carried out and completed.

Overview of the organization and its priorities

The Canada Economic Development Agency for Quebec Regions works with a wide-ranging network of collaborators to fulfil its mandate, which consists in promoting the economic development of the regions of Quebec, paying special attention to those experiencing slow economic growth and inadequate employment, with a view to the enhancement of prosperity and employment in the long term.

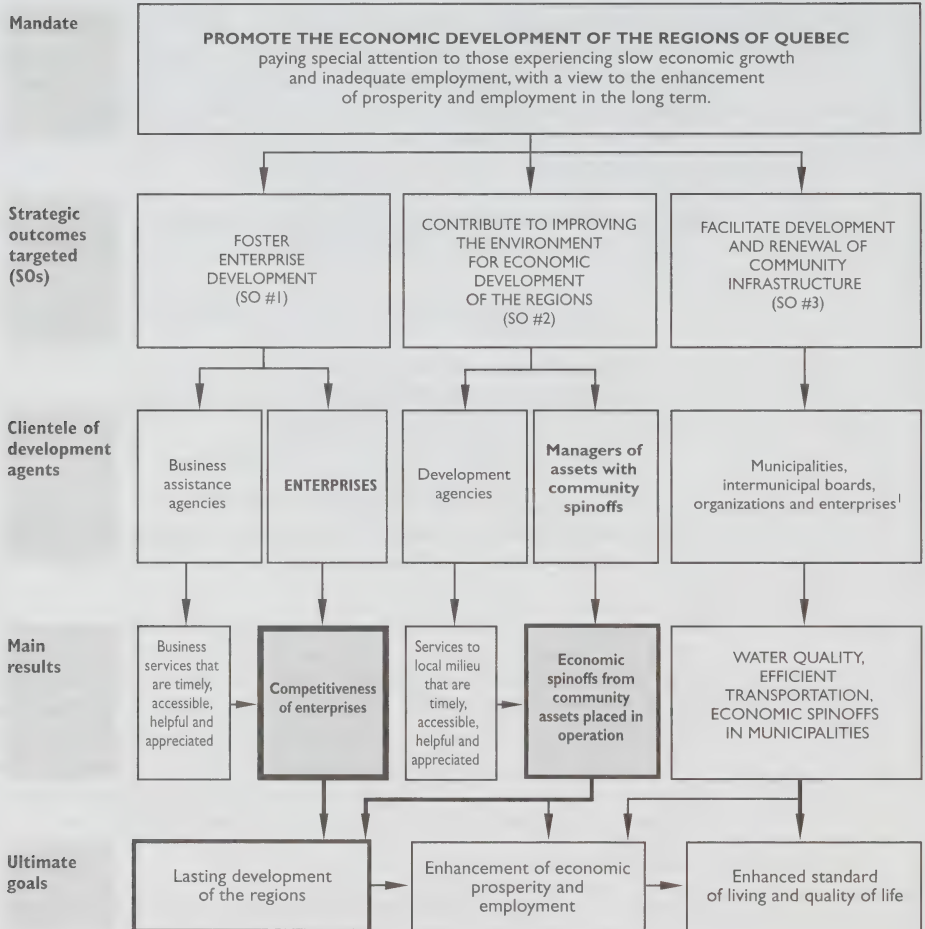
With respect to regional development in Quebec, the Agency is called upon to play the role of catalyst vis-à-vis development players in order to:

- design and implement Government of Canada policy, priorities and programming
- co-ordinate federal intervention
- establish co-operative relations with the other levels of government or other socio-economic stakeholders
- develop knowledge and disseminate information
- advocate within the federal government apparatus
- design and implement special mandates for regional development and job creation in Quebec.

The Agency acts to foster enterprise development, since enterprises are the engine of regional development. It also intervenes to encourage the development of an economic environment conducive to the growth of enterprises in the regions. Finally, the Agency also has the special mandate to implement the Infrastructure Canada Program in Quebec in conjunction with the Government of Quebec. In this way, it facilitates the development and renewal of community infrastructure in the regions of Quebec. The table on the following page shows in greater detail how the Agency implements its mandate in Quebec's regions as a whole.

Periodically, the Agency determines intervention priorities which prompt it to pay special attention to challenges and issues being experienced in the regions and enable it to emphasize activities likely to foster their development. For several years now, these intervention priorities have been to foster innovation in each region of Quebec and the economic adjustment of regions in difficulty.

MANDATE, STRATEGIC OUTCOMES AND GOALS TARGETED



Note:

- 1 Municipalities, intermunicipal boards, non-profit organizations and enterprises receive Agency funding through the Government of Quebec.

The Agency adapts its action on regional development by implementing regional intervention strategies (RISs) in each region of Quebec. These strategies, which take into consideration local and regional development problems and issues, are developed and implemented in conjunction with development agents. They guide the Agency's regional intervention so as to realize the regions' development potential and foster growth in their niches of excellence (for instance, aluminum in the Saguenay, mining in Abitibi, the marine sector in Eastern Quebec, or optics-photonics in Québec City). The RISs are also complementary to the strategies of the other regional development players, notably the other federal departments and the Government of Quebec.

To achieve the targeted strategic outcomes, act on its intervention priorities and implement its RISs, the Agency has at its disposal a range of intervention tools that enable it to elicit, accompany and support the completion of development projects whose implementation proper lies with those receiving its assistance, namely, the development agents. The table on page 31 may be consulted for further details concerning the development agents.

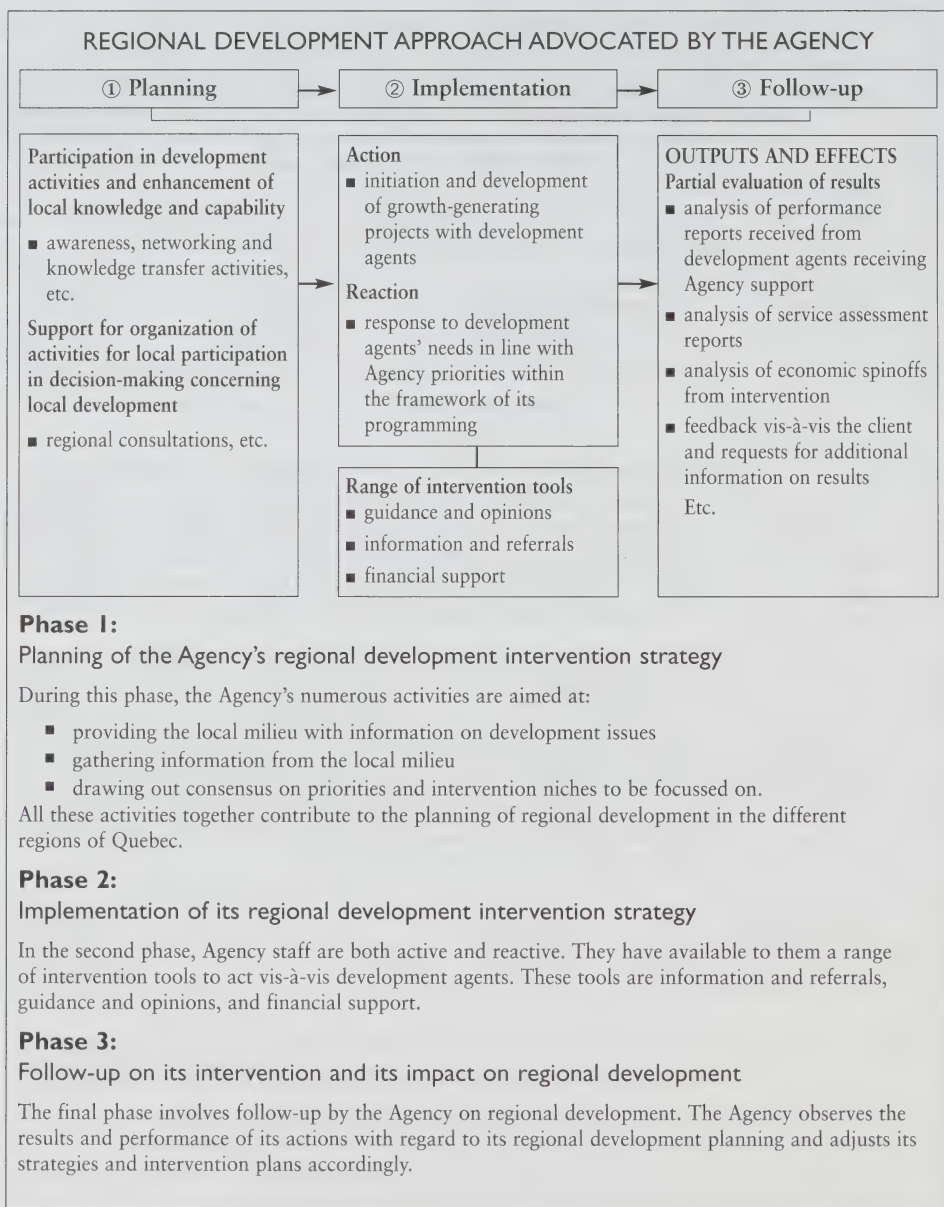
The Agency's intervention tools which enable it to achieve its objectives and meet development agents' needs are:

- guidance and advice
- information and referral
- financial support in the form of contributions and, in exceptional cases, grants.

The guidance and advice services, and information and referral services provided by the Agency are often crucial for the development of Quebec's regions. Without such support, a large number of development agents, in particular regional promoters, would not be in a position to initiate or complete the drawing up of projects with strategic impact for their respective regions, or even to obtain contributions from other funding providers.

Appendix 2 provides further information on Agency intervention tools in regional development.

The box on the following page provides a brief illustration of the approach advocated by the Agency with respect to regional development. While they are presented sequentially, the different phases of the approach overlap in time. In other words, the end of one phase is not a necessary condition for the start of another phase.



Thus, the approach advocated by the Agency involves the delivery of several types of support during the different phases, in line with development agents' needs and the Agency's objectives. The first section provides a more detailed picture of the approach advocated by the Agency in regional development.

Overall performance

Departmental performance context

Due to a number of external factors, the economy of Quebec grew at a slower pace in 2003 than predicted. These factors affected a variety of industries, from beef to manufacturing, and arose from a variety of sources including an unexpected appreciation of the Canadian dollar vis-à-vis the American dollar and increased competition from around the globe. Innovation, focus on productivity and the expectations of an improved situation for the future helped many Quebec companies ride through the slight turbulence that the year offered.

The economies of the regions fared well considering the numerous obstacles they faced. The more populous, urban regions were able to generally improve their employment situations, aided by a strong domestic demand for goods and services. The more remote regions, although slightly improving on their performance from the previous year, continued to struggle due to their dependency on the volatile natural resource sector, which remained at the mercy of several international factors.

Definition ...	■ OUTPUTS	direct products or services provided by the Agency to development agents.
	■ NEW CONTRIBUTION AGREEMENT	agreement reached between the Agency and a development agent during a given fiscal year for implementation of a project.
	■ FINANCIAL ASSISTANCE APPROVED	amount of money subject to a contribution agreement between the Agency and a development agent. This amount constitutes a financial commitment toward a development agent that may be spread over several fiscal years.

Main outputs

During FY 2003-2004, under its programs, the Agency approved 1,110 new contribution agreements for the implementation of development projects. The following table presents the Agency's main financial output in line with its three targeted strategic outcomes.

OVERALL PERFORMANCE

New contribution agreements approved in 2003-2004

New contribution agreements by strategic outcome	Number of new agreements	Financial assistance approved (in millions of \$)
SO #1 <i>Enterprise development</i>	693	99.7
SO #2 <i>Improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec</i>	320	102.3
Subtotal (Agency's core mandate)	1,013	202
SO #3 <i>Development and renewal of community infrastructure (special mandate)</i>	97	152.3
Total (all three strategic outcomes)	1,110	354.3

In 2003-2004, under its core mandate consisting of the first two strategic outcomes, the number of new contribution agreements rose by 30.5% compared with 2002-2003 (776 new contribution agreements). Excluding the *Papiers Gaspésia inc* project (\$80 million) from the total amount of financial assistance approved in 2002-2003, this assistance amounted to \$166.5 million. Total financial assistance approved in 2003-2004 was \$202 million, up 21% since 2002-2003.

In 2003-2004, the Agency also signed contribution agreements under programs its administers in Quebec on behalf of other federal departments. Under the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative Contribution Program, which the Agency administers on behalf of Industry Canada, it concluded 185 new contribution agreements for total financial assistance of more than \$21.3 million. The Agency also approved more than \$3.7 million in financial assistance for implementation of 83 export projects under a Department of International Trade Canada (ITCan) program, the Program for Export Market Development (PEMD).

Human and financial resources

In 2003-2004, to deliver products and services (outputs) to development agents and achieve the targeted results, the Agency had the equivalent of 408 full-time employees across Quebec in 14 business offices, an office in Gatineau ensuring liaison with the federal government and a Head Office in Montreal.

For FY 2003-2004, the Agency's contribution and grant expenditures amounted to \$305.5 million, while its operating expenditures totaled \$41.6 million. Appendix 1 provides further information concerning the Agency's financial performance for FY 2003-2004.

■ RESULTS	consequences attributable in whole or in part to the products and services provided by the Agency.
■ EXPENDITURE	amount of money spent within the framework of a project in progress following a request for payment from a development agent.
■ PROJECT IN PROGRESS	project that has been subject to an expenditure during a given fiscal year. Expenditures incurred under a project should generally constitute guarantees of the manifestation of certain results.
■ TOTAL EXPENDITURES INCURRED	total expenditures incurred within the framework of a project from its start until March 31, 2004. Total expenditures incurred within the framework of a project in progress in 2003-2004 can include spending generated during prior fiscal years. The total expenditures incurred indicator provides more comprehensive information on expenditures made by the Agency to achieve the results presented.

Main results and associated expenditures

The Agency's achievements with regard to the projects it supports are proof positive of its commitment to the development of Quebec's regions. The table on the following page provides an overview and a view by strategic outcome of the Agency's main achievements documented with respect to all projects in progress in 2003-2004.

The total value of projects in progress is an indicator of the Agency's impact on regional development. The Agency made the financial commitment to support to the tune of more than \$1.02 billion the completion of 2,116 projects that were in progress in 2003-2004. Adding investment from other funding providers to that of the Agency, the total value of these 2,116 projects in 2003-2004 rose to more than \$3.9 billion.

OVERALL PERFORMANCE	
Main results observed as of March 31, 2004 ¹	
Number of projects in progress in 2003-2004	2,116
Indicator of promotion of regional development	
■ Total value of projects in progress (total cost, irrespective of funding source) ²	\$3.9 billion
Incentive effect of financial assistance ³	
■ Proportion of clients who stated that they would not have completed their projects without Agency assistance (completion effect)	73.9%
Agency's financial commitment to encourage completion of projects in progress in 2003-2004	
■ Total value of financial assistance approved by the Agency ⁴	\$1.02 billion
Actual expenditures in 2003-2004	\$305.5 million
Total expenditures incurred	\$605.2 million

STRATEGIC OUTCOME #1 <i>Enterprise development</i>	STRATEGIC OUTCOME #2 <i>Improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec</i>	STRATEGIC OUTCOME #3 <i>Development and renewal of community infrastructure</i>
Number of projects in progress 1,293	Number of projects in progress 564	Number of projects in progress 259
Indicator of enterprise development	Indicator of improvement of the development environment	Indicators of infrastructure development and renewal
■ Total value of projects in progress (total cost, irrespective of funding source) \$1.5 billion	■ Total value of projects in progress (total cost, irrespective of funding source) \$1.8 billion	■ Total value of projects in progress (total cost, irrespective of funding source) \$692.0 million
Indicators of enterprises' competitiveness	Indicators of results on the development environment	■ Households that have or will have access to municipal water supply providing better quality drinking water 484,408
■ Proportion of respondent enterprises stating a sales increase ⁵ 58.6%	■ Initiatives stemming from local milieu owing to services offered by Agency- funded development agencies 345	■ Communities that will benefit from establishment or upgrading of transportation infrastructure 260
■ Average sales increase \$650,000	■ Foreign tourists and visitors drawn to Quebec regions ⁶ 3,600,000	■ Communities that will benefit from establishment or upgrading of sports, recreational or cultural facilities 79
Indicators of the impact of assistance from Agency-supported organizations on the enterprises served	Indicators of capability to provide services to the local milieu	
■ Enterprises in pre-startup, startup or expansion 2,789	■ Value of services provided by development agencies through Agency financial support \$309.9 million	
■ New exporters (SMEs) 404	■ Proportion of development agencies stating that they would not have completed their projects without Agency assistance (completion effect) 84.3%	
■ SMEs having made sales on new markets 322		
■ SMEs having commercialized a new or improved product 86		
Expenditures made to generate the results shown above	Expenditures made to generate the results shown above	Expenditures made to generate the results shown above
■ Actual expenditures in 2003-2004 \$134.9 million	■ Actual expenditures in 2003-2004 \$99.9 million	■ Actual expenditures in 2003-2004 \$70.8 million
■ Total expenditures incurred (including spending from previous years) \$275.5 million	■ Total expenditures incurred (including spending from previous years) \$240.9 million	■ Total expenditures incurred (including spending from previous years) \$125.4 million

Notes:

- 1 Part of the medium-term results and most of the long-term results generated by the Agency's intervention are not shown in this report; thereby, underestimating the scale of the results of projects where Agency assistance made implementation possible. As the Departmental Performance Report is a yearly follow-up document, the report and its underlying methodology lack the hindsight required to document ripple effects, which spread and grow over time. But ripple effects are the main results targeted by the Agency's action. Evaluation reports on the Agency's intervention should be referred to for a more complete picture of the scale of the economic development results achieved.
- 2 The total value of projects in progress is the indicator of the financial effort invested by all development agents, irrespective of funding source, to carry out projects with which the Agency was associated during FY 2003-2004.
- 3 The proportion of beneficiaries having completed their projects who stated that they would not have been able to complete their projects without Agency assistance was 73.9% (or 455 out of a total of 616 respondents). Among respondents who said they would have been able to carry out their projects without Agency financial support (26.1%, or 161 out of a total of 616 respondents), 71.1% (n = 113) stated that they would not have been able to see through their projects on the same scale, while 60.2% (n = 97) responded that they would not have been able to complete their projects within the same timeframe without financial assistance from the Agency.
- 4 This indicator presents financial assistance provided under the Program of assistance for the development of Quebec SMEs (IDEA-SME), the Regional Strategic Initiative (RSI), the Community Futures Program (CFP), the Canadian Support Program for the Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine Economy, the Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP), the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities and the Infrastructure Canada Program for projects whose outcomes are presented in this report, that is, projects in progress in 2003-2004. Since many of these projects were active prior to FY 2003-2004 and will remain active in subsequent fiscal years, the financial assistance provided for projects being reported on exceeds actual expenditures incurred for those projects in 2003-2004. Generally speaking, more than 40% of projects are completed within a 12-month period, 35% of projects are spread over 12-24 months, while fewer than 25% are spread over more than 24 months.
- 5 Enterprises contacted for the Agency's annual survey **whose project is completed** who stated that their sales had increased. The annual survey questions on this topic were as follows: 1) Did the project funded by Canada Economic Development enable your enterprise to increase its sales? (253 respondents out of a total of 432; 58.6%); 2) By approximately how much (in \$CAN) did your sales increase as a result of this project? (241 out of a total of 253; trimmed mean of 5% = \$657,497).
- 6 The information gathered on this indicator comes from organizations which conduct international promotion of Quebec's regions. It is cumulative--in other words, if a project of this type has been in progress for several years, the foreign visitors and tourists drawn since the start of this project are counted and included in the report, along with the total expenditures incurred. With the addition of the data from a major Montreal-area project, the number of foreign tourists and visitors increased substantially in 2003-2004. Last year, data were not available concerning the number of foreign visitors attracted by the project.

The findings of the yearly customer survey show that Agency financial support has an incentive effect on the completion of development agents' projects. In fact, 73.9% of clients indicate that they would not have been able to complete their projects without financial assistance from the Agency (completion effect). Among the 26.1% of clients who stated that they would have carried out their projects anyway, 60.2% say they would not have been able to complete their projects within the same timeframe (acceleration effect), and 71.1% consider they would have been unable to carry out their projects on the same scale (increased-scale effect).

Directly and indirectly, the 2,116 projects in progress, excluding employment results for the Community Futures Program, had already contributed, as of March 31, 2004, to the creation, transformation and maintenance of more than 13,671 jobs in the different regions of Quebec. This indicator is an estimate of jobs created, maintained and transformed, as of March 31, 2004, as stated by those responsible for the projects in progress during FY 2003-2004. Appendix 4 provides further information on this subject. While not constituting targeted short- or medium-term results, enhancement of prosperity and job creation are among the Agency's ultimate goals; they can be fully achieved only in the long term, at the end of a long chain of ripple effects which is beyond the scope of this annual performance monitoring report. The Agency's strategy anticipates that jobs created and maintained in the short term will increase in number in the medium and long term, as the effects of the projects that were in progress in 2003-2004 gain in scope and tend toward maturity.

To foster enterprise development, the first strategic outcome targeted by the Agency, 1,293 projects were in progress in 2003-2004. Actual expenditures in 2003-2004 for those projects stood at \$134.9 million. In terms of results, in response to the annual survey of Agency clientele, 58.6% of respondent enterprises stated that they had increased their sales.

With respect to organizations funded by the Agency to deliver services to enterprises, their efforts contributed notably to the pre-startup, startup and expansion of more than 2,780 enterprises in Quebec's regions as a whole.

To improve the environment for economic development of the regions of Quebec, the second strategic outcome targeted by the Agency, 564 projects were in progress in 2003-2004. Actual expenditures in 2003-2004 under these projects amounted to \$99.9 million. The total value of these projects, including financial assistance approved by the Agency and investment by other funding providers, was \$1.8 billion.

As to results observed with respect to sums invested, services delivered by development agencies present in the different regions of Quebec contributed to the emergence of 345 local development initiatives. These initiatives take the form of strategies or projects with strategic impact for the development of the regions. Their number is an indicator of the regions' capability to take charge of their own development.

Projects to promote Quebec's regions internationally funded by the Agency under the second strategic outcome contributed to attracting more than three million foreign tourists or visitors to Quebec over the past few years. These tourists stayed an average of four days in the regions.

To develop and renew community infrastructure, 259 projects were in progress in 2003-2004. Actual expenditures under these projects stood at \$70.8 million. In a few years, when the projects approved under the Infrastructure Canada Program are completed, more than 480,000 households will enjoy better quality drinking water, 260 communities will benefit from the establishment or upgrading of transportation infrastructure, and 79 communities will enjoy the establishment or upgrading of sports, recreational and cultural facilities.

Customer satisfaction

Each year, the Agency measures its clientele's satisfaction with respect to different aspects of its services, so as to enhance their quality. The following table shows how the results associated with Agency clientele's satisfaction have evolved.

MAIN ASPECTS OF SERVICE	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Quality of services in general	92.0%	93.0%	94.5%
■ Access to services	87.7%	90.9%	91.4%
■ Ability to meet clients' needs	87.3%	85.3%	88.6%
■ Fairness and impartiality of services	N/A ¹	91.4%	92.5%
■ Financial application assistance response time	86.0%	75.5%	78.2%
■ Claim response time	82.0%	81.0%	84.6%
■ Clarity of administrative documents received	88.2%	85.2%	86.5%
■ Courtesy of staff	97.3%	97.6%	98.4%
■ Competence of staff	91.2%	93.0%	93.9%
■ Guidance through procedure	90.5%	89.9%	89.1%
Note:			
1 N/A = not available			

The Agency's objective is to maintain its high customer satisfaction levels, and in 2003-2004 these levels generally increased.

Lasting impact of Agency intervention

The Agency measures the long-term results of its intervention vis-à-vis its clientele by means of a follow-up telephone survey. The information gathered in this way enables it to learn more about the lasting nature of the results achieved. The findings of the follow-up survey on enterprises receiving a financial contribution from the Agency between 1996 and 2000 show that, after several years, growth in the great majority of enterprises questioned is positive in terms of sales, employment, and innovation, R&D and market development activities. Appendix 4 provides detailed information on the methodology of the follow-up survey conducted by the Agency.

More than one third (39%) of enterprises receiving Agency assistance between 1996 and 2000 show increased revenues. The sales figures of enterprises receiving Agency assistance grow over time. Thus, a higher proportion of enterprises with the longest follow-up periods (receiving a financial contribution in 1995-1996, 1996-1997 and 1997-1998) posted increased sales during the period studied. The Agency's contribution to business growth is also recognized, particularly vis-à-vis enterprises receiving financial assistance of \$50,000 or more. A long-term impact on employment is also observed. More than half the enterprises (57%) reported an increase in the number of employees. At the time of the survey, the average number of employees per enterprise was 36, up 33% compared with the information gathered during previous surveys.

Among enterprises stating that they had carried out innovation and R&D activities, 85% continued to perform this type of activity during the 12 months preceding the survey. Carrying out innovation and R&D activities contributed to increasing the enterprises' productivity and competitiveness. Thus, 87% of enterprises stated that these activities contributed to increasing their productivity, and 83% pointed to enhancement of their competitiveness.

With respect to enterprises stating that they had carried out market and export development activities, close to three quarters (74%) said they had continued their efforts in that regard during the 12 months preceding the survey. Of those enterprises, 78% made export sales outside Quebec in 2003. For more than half of them (53%), these sales outside Quebec were up over the same period the previous year.

Fulfilment of commitments and explanation of performance

In its 2003-2004 *Report on Plans and Priorities*, the Agency had undertaken to split its expenditures 60/40 between its first strategic outcome and its second over the next three fiscal years as a whole. The following table profiles this commitment after one year of operation.

Strategic outcome	Three-year spending commitment 2003-2006	Actual spending in 2003-2004
SO #1: <i>Enterprise development</i>	\$385 million (60%)	\$134.9 million (57%)
SO #2: <i>Improvement of the environment for economic development of the regions</i>	\$255 million (40%)	\$99.9 million (43%)

The results presented show that, to within a few percentage points, from the first year, the Agency met its commitment to split its expenditures 60/40 with respect to its first two strategic outcomes.

In a spirit of continuity and consolidation, the Agency also undertook to foster innovation and economic adjustment of regions in difficulty.

With respect to innovation, as pointed out in Section 5 of this report, total financial assistance provided for projects of this type was up 3.7% in 2003-2004 (\$109.4 million in 2002-2003; \$113.5 million in 2003-2004). The number of projects was also up, by 47% in 2003-2004 compared with 2002-2003 (397 projects in 2002-2003; 585 projects in 2003-2004).

Over the past five years, the relative share of financial assistance provided by the Agency for innovation projects rose substantially, climbing from 24% of total financial assistance in 1999-2000, to 40% in 2000-2001, 57% in 2001-2002, and then 69% in 2002-2003, before tailing off slightly to 61% in 2003-2004. Innovation projects' relative share of total financial assistance approved under the IDEA-SME and RSI programs including transfers to the National Research Council Canada (NRC). In 2003-2004, CATIP projects are included in the IDEA-SME program. The trend observed over the past five years shows that the Agency truly has placed innovation among its intervention priorities.

The regions experiencing economic adjustment difficulties are Abitibi-Témiscamingue, Bas-St-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, Nord-du-Québec and Saguenay—Lac-St-Jean. With respect to the Agency's intervention targeting economic adjustment of these regions in difficulty, in 2001-2002, 35.4% of the financial assistance approved was allocated for the implementation of projects in those regions, compared with 50.8% in 2002-2003 and 29.4% in 2003-2004. The substantial increase in 2002-2003 is attributable to a major contribution (\$80 million) for completion of the *Papiers Gaspésia inc* project in the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region. Excluding this special case, the

proportion of the Agency's intervention in regions experiencing adjustment difficulties stood at 18.3% in 2002-2003, for total financial assistance approved of \$45.1 million. In 2003-2004, the Agency invested \$65.6 million, or 29.4% of its total financial assistance, in these regions, which accounted for 11.8% of the population of Quebec.

Over the past three years, the relative share of financial assistance provided in these regions was greater than their relative demographic weight within Quebec. This observation confirms the special attention paid by the Agency to the economic adjustment of regions in difficulty.

Finally, in presenting its detailed plans and priorities in its 2003-2004 RPP, the Agency renewed its commitment to achieve tangible, lasting results for Canadians in the different regions of Quebec in line with their development potential. In this regard, for the past several years, it has applied a results measurement and analysis strategy which enables it to:

- make decisions and manage on the basis of information on its activities and results
- adjust its intervention so as to meet its commitment toward attaining results.

Generally speaking, the information presented in this report reveals a progression in the results achieved by the Agency over time, as the development projects it has supported are carried out and completed. Furthermore, information from the client follow-up survey shows that several years after its intervention, results continue to be observed in connection with projects supported by the Agency.

Parliamentary Committee recommendations

No recommendations were issued by any Parliamentary Committees concerning the Agency during FY 2003-2004.

Section 1

AGENCY OVERVIEW

This section presents the Agency as it was during FY 2003-2004. The reader will find in it the answers concerning the following:

- the Agency's rationale
- what the Agency seeks to achieve
- what the Agency does, how and with whom.

These answers lead to a better interpretation of the information concerning performance and results as presented in Section 2.

1.1 The Agency's rationale

**Canada Economic Development
for Quebec Regions' mandate is to promote the economic
development of the regions of Quebec,
paying special attention to those experiencing slow
economic growth and inadequate employment,
with a view to the enhancement of prosperity
and employment in the long term.**

In fulfilling its mandate, Canada Economic Development helps the Government of Canada deliver on its commitment to promote equality of opportunity for all Canadians in their pursuit of well-being and to further the economic development of all regions of the country in order to reduce disparity in opportunities, a fundamental Canadian value reflected in section 36 of *The Constitution Act, 1982*.

Under the terms of Part II of the *Department of Industry Act* and its attendant legislation, the objectives of the Minister responsible for the Agency with respect to regional economic development in Quebec are to:

- promote the economic development of regions where low incomes and slow economic growth are prevalent or where opportunities for productive employment are inadequate
- emphasize long-term economic development and sustainable employment and income creation
- focus on small and medium-sized enterprises (SMEs) and the enhancement of entrepreneurial talent.



The text of the *Department of Industry Act* may be consulted at the following Web address
<http://laws.justice.gc.ca/en/I-9.2/text.html>.

With respect to regional development, the Agency is called upon to play the role of catalyst vis-à-vis development agents in order to:

- design and implement Government of Canada policy, priorities and programming
- co-ordinate federal intervention
- establish co-operative relations with the other levels of government or other socio-economic stakeholders
- develop knowledge and disseminate information
- advocate within the federal government apparatus
- design and implement special mandates for regional development and job creation in Quebec.

1.1.1 How the Agency contributes to national priorities

Under its mandate, the Agency, through its intervention, makes a significant contribution to the Government of Canada's efforts to achieve the objectives set out in the Speech from the Throne presented on September 30, 2002:

- to target its regional development activities to better meet the needs of the knowledge economy and address the distinct challenges of Canada's urban, rural and northern communities
- to work with SMEs in the development and application of new technologies in traditional and emerging industries
- to position Canada as a world leader in such areas as health sciences, biotechnology and clean energy
- to build world-class cities and healthy communities
- to modernize infrastructure.

The Agency fulfils its mandate in such a way as to contribute also to the attainment of other national priorities, including those related to innovation, export development and sustainable development.

1.2 What the Agency seeks to achieve

1.2.1 Strategic outcomes

The Agency aims to achieve three strategic outcomes in order to contribute to regional development in Quebec:

- enterprise development
- improvement of the environment for economic development of the regions
- development and renewal of community infrastructure.

The first two strategic outcomes comprise the Agency's core mandate, while the third corresponds to a special mandate. The table presented on page 8 shows the synergy between the three strategic outcomes and the ultimate goals targeted by the Agency.

The first strategic outcome targeted is *Enterprise development*. Enterprises are the prime engine of regional economic development and wealth creation. The growth of enterprises which innovate and export has a particularly stimulating effect on regional development and lasting employment growth. The Agency works notably with SMEs and non-profit organizations that provide services for enterprises. In so doing, the Agency fosters the establishment of strategic enterprises, enterprises' competitiveness and development of small enterprises. The following table presents the activities with respect to which the Agency intervenes to achieve the targeted strategic outcome.

STRATEGIC OUTCOME #1: ENTERPRISE DEVELOPMENT

ACTIVITIES

- General information and awareness
- Establishment of strategic enterprises
- Competitiveness — New business practices
- Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products
- Competitiveness — Commercialization
- Development of small enterprises

Since enterprises need an environment conducive to their development, the second strategic outcome concerns *Improving the environment for economic development of the regions*. In this case, the Agency interacts in particular with the key economic agents in the different regions of Quebec, such as agencies providing specialized services for their regional milieu and managers of assets with community spinoffs, such as festival operators and directors of research centers. The Agency intervenes in order to enhance local capability to energize development of the local economy, foster economic enhancement of regional development assets, and encourage development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages. The following table presents the activities with respect to which the Agency intervenes to achieve the targeted strategic outcome.

STRATEGIC OUTCOME #2: IMPROVEMENT OF THE ENVIRONMENT FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS OF QUEBEC

ACTIVITIES

- Local capability to energize development of the local economy
- Economic enhancement of regional development assets
- Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages

Infrastructure is essential to a region's economic vitality, enterprises' operations and residents' quality of life. The third strategic outcome concerns *Development and renewal of community infrastructure in the different regions of Quebec*. The Agency works toward this third strategic outcome in co-operation with the Government of Quebec, intermunicipal boards and municipalities. This final strategic outcome reflects a special mandate, namely, responsibility for implementation of the Infrastructure Canada Program in Quebec, entrusted to the Agency by the Government of Canada. The following table presents the activities with respect to which the Agency intervenes to achieve the targeted strategic outcome.

STRATEGIC OUTCOME #3: DEVELOPMENT AND RENEWAL OF COMMUNITY INFRASTRUCTURE

ACTIVITIES

- Drinking water and wastewater infrastructure
- Local transportation infrastructure
- Projects with urban or regional economic impact

I.2.2 Key intervention priorities

Periodically, the Agency determines intervention priorities which prompt it to pay special attention to challenges and issues being experienced in the regions and enable it to emphasize activities likely to foster their development.

For several years now, these intervention priorities, which are integrated into departmental and regional planning, are to:

- foster innovation in each region of Quebec
- foster the economic adjustment of regions in difficulty.

Each of the activities presented under the strategic outcomes contributes directly to the Agency's action with respect to one or other of its intervention priorities. For instance, to intervene with respect to its priority associated with promotion of innovation and the knowledge economy in the regions of Quebec, the Agency focuses more on the implementation of projects targeting in particular the *Establishment of strategic enterprises, Innovation in processes, equipment and products* and *Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages*.

I.2.3 Regional intervention strategies

To adjust its intervention to specific regional features and work on enterprise development and improvement of the environment for regional development, the Agency has set up in each region of Quebec a forward-looking regional intervention strategy (RIS) which builds significantly on innovation and is geared to the development context specific to each region.

These strategies, developed in conjunction with development agents, provide the link among national economic priorities, those of the Agency and those specific to each region. They are made to measure and build on the regions' economic strengths, their industrial and institutional fabric, competitive advantages and niches of excellence (for instance, aluminum processing in the Saguenay, mining in Abitibi, the marine sector in Eastern Quebec, or optics-photonics in Québec City) to harness the potential specific to each region. The RISs are also complementary to the strategies of the other regional development players, notably the other federal departments and the Government of Quebec.

I.3 What the Agency does, how and with whom

The Agency elicits, accompanies and supports the completion of development projects. This mandate is fulfilled vis-à-vis development agents by means of a range of intervention tools. In this regard, it works to increase the synergy among local and regional development players. Through its action, the Agency encourages the implementation of development projects that would not be carried out without its assistance, or which would not be carried out on the same scale or would be postponed, at the risk of being abandoned.

To facilitate the implementation of development projects, the Agency uses a varied range of intervention tools. Thus, Agency advisors are called upon to:

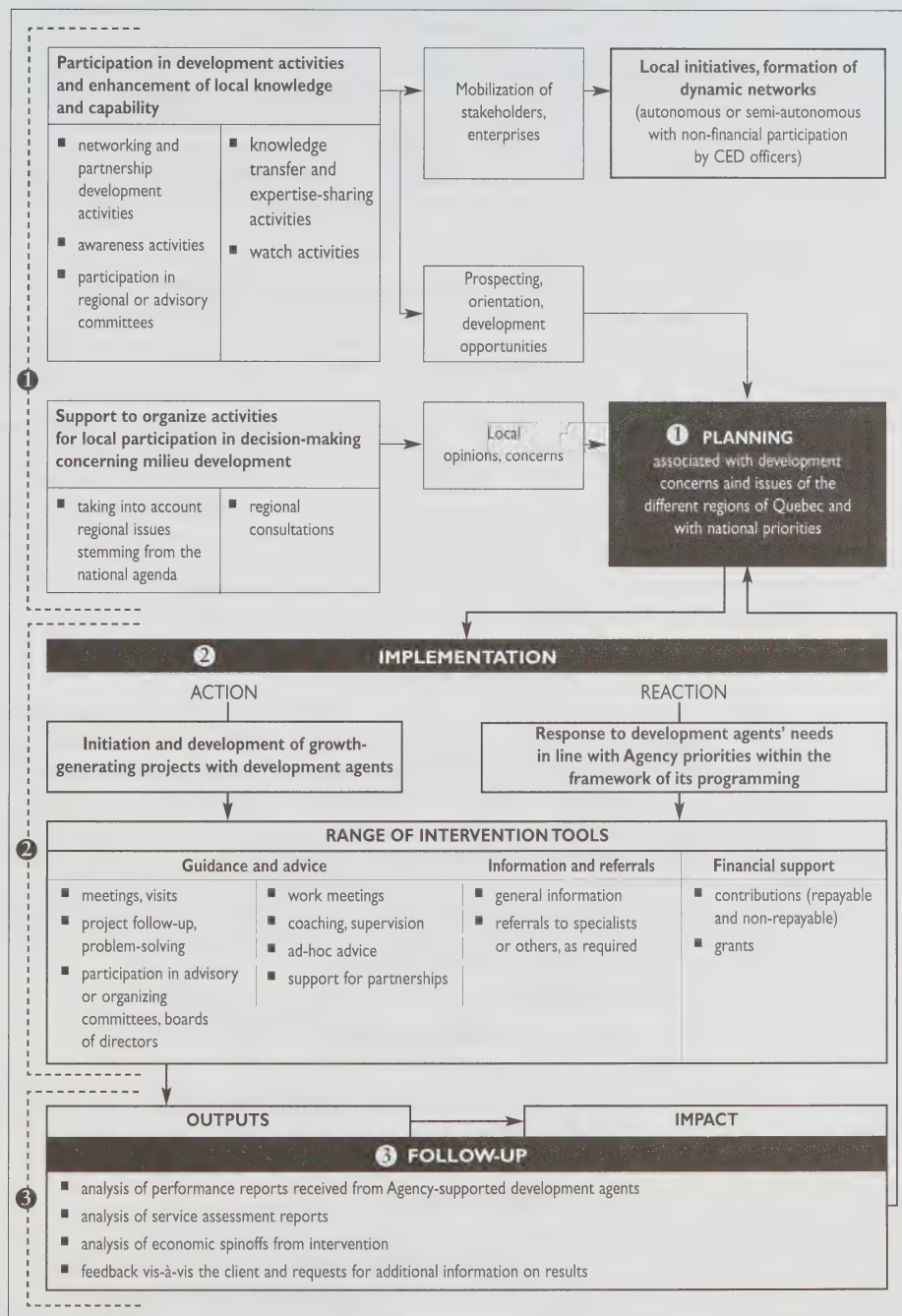
- provide advice and timely information
- organize and stage awareness, capability development or guidance activities
- develop and foster dynamic business partnership networks
- participate actively in initiating growth-generating projects
- support development agents so as to help them identify and grasp development opportunities in line with their competitive advantages
- financially support implementation of development projects
- support the dynamism of development agents so as to facilitate their participation in drawing up development policy and strategy
- help the local milieu to document regional issues and make them better known to government decision-makers.

This support is provided to development agents by Agency personnel and by organizations assisted financially by the Agency to that end. The box on the following page provides further details on the approach advocated by the Agency with respect to regional development.

When the Agency provides financial assistance in the form of contributions (repayable and non-repayable) and, in exceptional cases, grants, it complies with the terms and conditions specific to each of its programs, as approved by Treasury Board. The Agency's intervention tools with respect to regional development are described in Appendix 2 below.

The table on the following page explains the three main phases of the Agency's approach to regional development. While they are presented sequentially, implementation of each phase overlaps in time, and the end of one phase is not a necessary condition for the start of another phase.

REGIONAL DEVELOPMENT APPROACH ADVOCATED BY THE AGENCY



Phase 1: Planning of the Agency's regional development intervention strategy

The first phase presents the Agency's activities for which, often, no financial participation is necessary. These activities give rise to consensus in the development milieu concerning the priorities and intervention niches to be focussed on. The information gathered provides fodder for planning development in the different regions of Quebec. The RISs of the Agency's business offices, presented above, are outcomes of these activities carried out in conjunction with development agents.

Furthermore, through its presence in the regions of Quebec, the Agency stimulates and encourages the mobilization of development agents. In this way, it helps the players draw up development strategies leading to the design and implementation of development-generating initiatives or projects in the regions.

The Agency also supports the organization of activities that enable development agents to discuss the issues and share their concerns and needs with respect to regional development. This practice opens the way to effective communication between development agents and the Government of Canada. It also gives the regions the opportunity to take part in decisions that have an impact on their development.

Phase 2 : Implementation of the Agency's regional development intervention strategy

The second phase of the approach advocated by the Agency involves facilitating regional development, particularly by implementing its own intervention strategy. This means it must be both active and reactive. In an active role, in conjunction with development agents, including the other federal departments, it initiates and develops growth-generating projects for the regions. In a reactive role, it receives financial assistance applications and delivers its programming, and is frequently called upon to advise and supervise applicants with respect to their financial assistance applications. Whether in active or reactive mode, the Agency intervenes in many ways to meet its clientele's needs. When it intervenes vis-à-vis development agents, its staff can, in particular:

- provide advice
- undertake a guidance approach
- deliver information
- refer clientele to specialists or other information sources in line with their needs
- ensure enterprises' participation in business networks
- provide financial support.

Phase 3 : Follow-up on Agency intervention and its impact on regional development

The third phase concerns follow-up on the Agency's intervention and impact on regional development. Since it has to follow the results of its intervention in the different regions of Quebec, information on results first enables it to influence and adjust the planning of its intervention in regional development and then, in the medium term, to increase its impact and enhance the quality of its services and of those provided by the intermediary groups its funds.

Through its 14 business offices, Canada Economic Development has a well-entrenched presence in each region of Quebec. Appendix 3 presents the Agency's organizational structure.

This presence in the regions of Quebec allows the Government of Canada to stay informed at all times as to the evolving challenges facing Quebec SMEs as well as regional issues. The Agency is a full partner in the different forums and events marking the development of each region, and listens actively and understands communities' concerns by helping them to mobilize to meet their development challenges.

The Agency teams up with a broad network of development agents in each region of Quebec. Often the Agency's action on development is carried out through intermediary groups funded by the Agency. By supporting these organizations and facilitating their networking, the Agency moves closer to citizens and the different regional realities. It also makes it possible for local stakeholders to contribute to the development of their economy.

As the table on page 31 illustrates, the Agency carries out its mandate in a complex environment consisting of a variety of players, of which it is an integral part. In fact, it works with more than 100 local organizations, many of which have the mandate to provide specialized services to regional enterprises. Many organizations are volunteer-based and represent the way in which individuals can play a major role in the economic development of their own milieu. For instance, the Community Futures Development Corporations (CFDCs), Business Development Centres (BDCs) and Community Economic Development Corporations (CEDCs) can count on the involvement of 1,400 volunteers who collectively devote several tens of thousands of hours' work to their communities' development.

The Agency relies on Canada Business Service Centres (CBSCs), namely *Info entreprises* in Montreal and *Ressources Entreprises* in Québec City, to provide entrepreneurs with general or specialized information related to the business world.

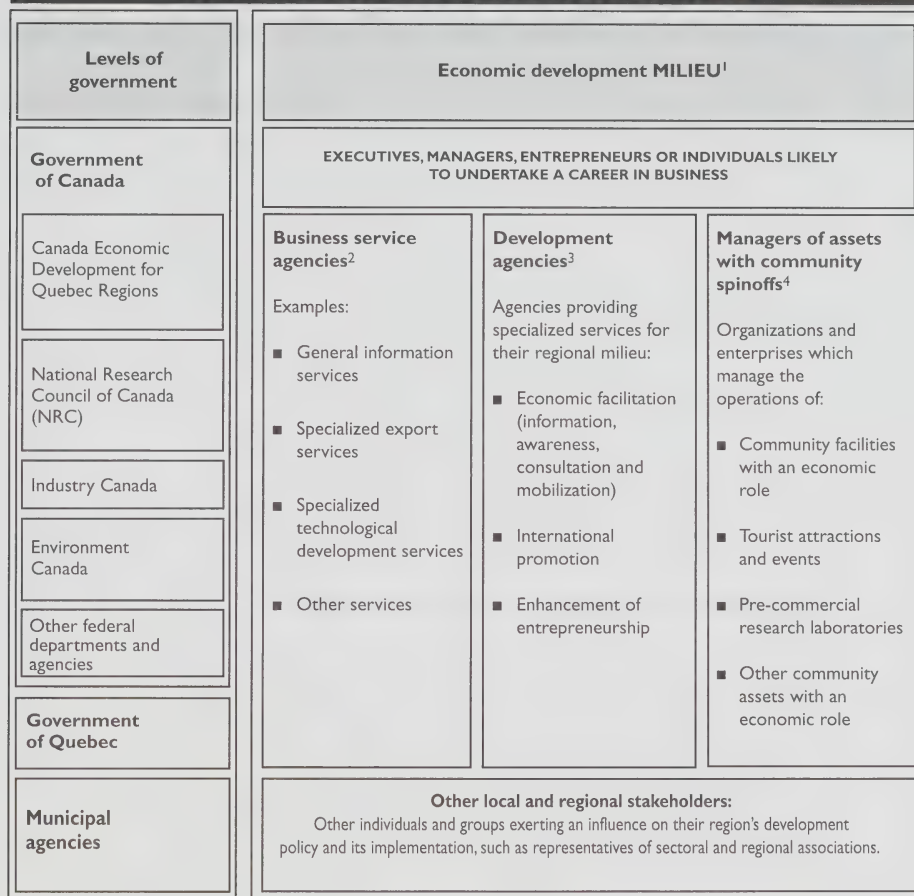
The CBSCs have shown that they deliver quality services, even receiving the United Nations Public Service Award in the “Improvement of Public Service Results” category. The awards ceremony was held on June 23, 2004 in New York to underscore the excellence of this initiative put in place for the past ten years in every region of Canada.

Many other examples of co-operation should be emphasized. Canada Economic Development works closely with *Alliance numériQC*, *Enviro-Accès* and *BioQuébec* to promote innovation in enterprises. The Agency also maintains close links with Montreal’s World Trade Center and a network of regional export-promotion organizations to contribute to the attainment of national objectives for development of international markets. Also working with the Agency are *Manufacturiers et exportateurs du Québec*, various trade associations and the boards of trade and chambers of commerce.

The Agency works with several departments and agencies of the Government of Canada to intervene in a consistent, integrated manner in Quebec and foster the achievement of common objectives, using a complementary approach that builds on each organization’s specific expertise. Close co-operation has been instituted through such co-ordination mechanisms as Team Canada Inc. or the Canadian Technology Network. The Agency also works with the National Research Council Canada, Canadian Heritage, Environment Canada, Parks Canada, Transport Canada, Fisheries and Oceans Canada, Natural Resources Canada (including the Canadian Forest Service) and Human Resources and Skills Development Canada.

In the case of programs corresponding to its core mandate, the Agency works with several departments and agencies of the Government of Quebec to foster implementation of development projects when they correspond to the priorities of the Government of Canada, the Agency and the local economic milieu. In this context, some projects supported by the Agency are also backed by the Government of Quebec, other Government of Canada departments and agencies, or municipal authorities, which participate in the financing. In the case of the Infrastructure Canada Program, a formal co-operation agreement was signed with the Government of Quebec.

ECONOMIC DEVELOPMENT PLAYERS IN QUEBEC REGIONS



Notes:

- 1 Milieu means all players taking an active role in their region's development.
- 2 Business service agencies specialize in one of the following areas: development of external markets, innovation, incubation of startup enterprises, or financial services to small enterprises. Most of these organizations have a regional operating base. Among the services they provide are dissemination of information, raising of awareness and assistance with development of knowhow.
- 3 Regional agencies providing services to the **milieu** (development agencies) include organizations providing information, awareness, skills development, mobilization and consultation of their local **milieu** as well as international promotion organizations and organizations or groups carrying out activities to enhance entrepreneurship.
- 4 **Assets with community spinoffs** means tourist attractions and events, and community facilities with an economic role.



For further information on Canada Economic Development, the reader is invited to consult the Agency's Web site at www.dec-ced.gc.ca.

Section 2

INFORMATION ON PERFORMANCE AND RESULTS

2.1 Section overview

The *Information on Performance and Results* section contains data on the Agency's outputs and main short-term results, along with a number of documented medium-term results.

This section is divided into three subsections:

- The first offers some keys to guide readers in the analysis of the results presented; it briefly presents the methodology and its limitations, a topic developed in greater detail in Appendix 4.
- The second depicts the context prevailing during the past year, which had an impact on the Agency's results with respect to economic development of the regions of Quebec.
- The final subsection presents the Agency's results as observed on March 31, 2004, and describes the outputs and short- and medium-term results for each of the three strategic outcomes.

2.2 Interpretation of results and reference bases for reporting

The Agency carries out its activities in the spirit of the Government of Canada's management framework: *Results for Canadians*. As a results-oriented organization, each year it tries to improve its management and measurement tools in order to perform ongoing monitoring of the impact generated by completion of projects for which it provides support. In a perspective of sound management of public funds and judicious spending, the information generated by continuous monitoring of results enables the Agency to adjust its intervention and respond dynamically to the development opportunities specific to each region.

2.2.1 Scope and limitations

The Agency is an organization focussed on measurement of the results of its interventions. But the very nature of the interventions is that their results show over a period of more than one year. As the Performance Report is a yearly follow-up document, its underlying methodology does not make it possible to measure longer-term results, so the report presents only part of the results which Agency intervention helps generate. This report therefore presents primarily short-term results, along with some medium-term results. For a more accurate idea of the scope of the long-term economic development results obtained, it is necessary to refer to the different evaluation reports on Agency intervention. Numerous reports have been produced over the past few years, and they provide a wealth of information on the effects generated.

The results presented must be interpreted in light of the following contextual elements. First, the Agency's mandate is to promote economic development, through support and guidance for the completion of regional development projects. The implementation of these regional development projects lies with the enterprises and local and regional stakeholders who design and bring into reality the projects supported by the Agency. The result is interdependence between the players involved and the Agency's level of activity and results, over which it consequently does not have absolute control. In fact, while the Agency takes a proactive approach and works to mobilize development players, it is clearly they who decide on the projects they put forward.

The Agency's support for the funding of a project generally corresponds to no more than a fraction of its total cost. The Agency encourages the implementation of projects which often also receive financial support from other stakeholders. In short, although the results obtained from completion of these projects are a consequence of Agency intervention, they cannot be fully attributed to the Agency's contribution alone.

2.2.2 Reference bases for presenting Agency performance

Two reference bases are used in this report to illustrate Agency achievements and performance. On the one hand, to present its main outputs, that is, services provided by the Agency to attain the planned results, the reference base used is that of new financial contribution agreements approved between April 1, 2003 and March 31, 2004.

On the other hand, when the time comes to present the main results observed as of March 31, 2004, the reference base used is that of projects in progress, that is, projects for which an expenditure was made during FY 2003-2004. In fact, to be able to report results for a project, that project has to have been the subject of an expenditure, that is, activities must have been carried out, thus contributing to attainment of results. This reference base of projects in progress contains projects that may have begun, continued or ended in 2003-2004. Moreover, some of these projects that were still in the process of implementation as of March 31, 2004 will be completed during subsequent fiscal years. Their results will then be reported in future Performance Reports.

These two reference bases are not mutually exclusive. New contribution agreements approved during FY 2003-2004 may also have been the subject of an expenditure, and therefore of activities leading to results. So they are included in the reference base of projects in progress when this document reports on results observed as of March 31, 2004. Appendix 4 explains the scope and limitations of the methodology used to generate the information contained in this report

2.3 Economic context in which the Agency sought to achieve

2.3.1 Economic context

Whether at the global, national, provincial or regional level, the economic context is one of the factors that influence the Agency's interventions in the regional development sphere and, as a consequence, the attainment of results.

The Agency's performance is influenced by the economic situation and future expectations, and by how the other partners involved in regional development interpret these signals.

Overall performance

Quebec's gross domestic product (GDP) continued to grow in 2003, albeit more slowly than expected following the strong showing in the previous year. Although the provincial growth rate was 1.6%, Quebec found itself between Ontario (1.3%) and Alberta (2.1%) in terms of growth rates.

One aspect that many thought would help the Quebec economy was a resurgence from its largest international trading partner—the United States of America. Despite a rebound in the economy south of the border, international trading did not follow suit. Exports to the US fell for the third straight year, in spite of 3% growth in the American economy in 2003. The electronic products industry is one of several sectors that have seen the value of their exports reduced by a large margin over the past few years. Two major industries in Quebec were affected by international trade disputes, as well. The beef sector was essentially closed to foreign exports with the discovery of an Albertan cow infected with bovine spongiform encephalopathy. The dispute with the United States over the softwood lumber industry persisted throughout the year, and continued to limit the amount of exports by Quebec's significant lumber industry. Furthermore, the emergence of new internationally active actors, such as China, had an impact on the international trading scene in 2003, and this may have taken away some of the market share of Quebec goods. Exports were also hampered by a weak American dollar, which lost approximately 15% of its value against the Canadian dollar, effectively increasing the prices of Quebec products sold south of the border. However, the Canadian dollar remained stable with respect to other currencies, and this limited the promotion of exports elsewhere. All of these international factors had an impact on the performance of the Agency, as it supports SMEs in their efforts to penetrate foreign markets.

The Quebec economy found relief from these external factors within its borders. Consumer confidence remained strong, and domestic demand helped offset the lack of exports. Housing starts, generally a good indication of consumers' expectations of the economy, reached levels not seen in well over a decade. Since 2003 did not match the expectations presented at the end of 2002, it could be viewed as a slight setback. However, when compared with other provinces' performances, Quebec showed that it was able to negotiate quite well the various obstacles it faced and continued along its growth trend.

Innovation, competitiveness and entrepreneurship

Quebec's openness to innovation continues to be strong. Spending on research and development as a percentage of GDP in Quebec was 2.3% in 2000, the highest of any province. Quebec was home to 26% of all Canadian R&D spending in 2000, well above its national GDP share of 21%.

The Agency encourages improvement in business productivity, which is a major concern among Quebec enterprises in their quest to be competitive. Some gains have been made of late, but overall productivity remains 5-8 % lower in Quebec than in Ontario. Quebec still needs to improve in this regard to match the level of major international competitors, notably the United States, which has a substantial advantage in terms of productivity.

The share of small- and medium-sized enterprises is a significant component of the Quebec economy. Despite a lower creation rate than had been witnessed in the past, Quebec accounted for 20% of new businesses created in Canada in 2003. Moreover, those enterprises that are being created are being generated by promising opportunities, as opposed to necessity, in stark contrast to the situation a few years ago. However, a larger proportion of new enterprises in Quebec, compared with the levels in Canada as a whole, are operating within the primary sector, which is losing its share to the much more energetic tertiary sector.

Regional perspective

Despite the economic recovery of the past few years, Montreal still lags behind the 25 other main large cities in North America for a series of indicators such as GDP per inhabitant, employment rate and disposable income per inhabitant. Its jobless rate increased in 2003 (9.5%) and continued to be higher than Toronto (7.7%) and Vancouver (7.3%), and its demographic growth was lower (3% from 1996 to 2001, as against 9.8% in Toronto and 8.5% in Vancouver). The Island of Montreal, the focal point for migrants (both intra-provincial and international), performed slightly worse than the Montreal Census Metropolitan Area (CMA), with an unemployment rate of 11.5% in 2003.

The central regions, those areas within a 150-km radius of large metropolitan centres, showed strong employment gains and reduced unemployment in 2003. These areas benefit from a dynamic manufacturing sector, which is based on medium- and low-level technological industries. These characteristics (dynamic/low-level technology), however, also keep this sector highly vulnerable to external pressures arising from globalization.

The economies of the regions remote from major centres are based primarily on the harvesting of natural resources. These industries faced continuing difficulty in 2003, and that explains in part why the employment situation in those regions continues to lag behind the other areas of Quebec. Although small employment gains were made throughout 2003, the remote regions continue to post high unemployment rates ranging from 9.9% to 17.5%. In some cases, these regions' unemployment rates rank among the highest found across the country.

2.4 How the Agency intervened in 2003-2004

In 2003-2004, in order to contribute to regional development, the Agency approved 1,110 new contribution agreements with development agents, representing financial commitments of more than \$354 million. This sum will be paid out over several years, as the projects subject to these agreements are completed.

2.4.1 Main outputs by strategic outcome and development agent category

The following table presents, by strategic outcome and category of development agent, the number of new contribution agreements and the financial assistance approved in 2002-2003 and 2003-2004.

Compared with FY 2002-2003, the Agency went from 776 new contribution agreements to 1,013 in 2003-2004, an increase of 237 projects. Excluding a special case (the \$80-million *Papiers Gaspésia inc* project) from the total financial assistance approved in 2002-2003, the total amounted to \$166.5 million. The total amount of financial assistance approved in 2003-2004 stood at \$202 million, representing an 21% increase over 2002-2003.

OVERALL PERFORMANCE

New contribution agreements in 2002-2003 and 2003-2004

New contribution agreements by strategic outcome and category of development agents		Number of new agreements		Financial assistance approved (in millions of \$)	
		2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004
SO #1	<i>Enterprise developments</i>	544	693	169.4	99.7
	■ Business service agencies	195	149	44.6	30.9
	■ Enterprises	349	544	124.8 ¹	68.8
SO #2	<i>Improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec</i>	232	320	77.1	102.3
	■ Development agencies	141	182	22.7	27.7
	■ Managers of assets with community spinoffs	91	138	54.4	74.6
Subtotal (Agency's core mandate)		776	1 013	246.5	202
SO #3	<i>Development and renewal of community infrastructure</i> (special mandate)	299	97	170.4	152.3
Total (all three strategic outcomes)		1,075	1,110	416.9	354.3

Note:

¹ This figure includes the \$80 million in financial assistance provided to *Papiers Gaspésia inc*.

With respect to the first strategic outcome, 693 new contribution agreements (68%) were reached, compared with 320 new agreements (32%) for the second strategic outcome. Financial assistance approved under the Agency's core mandate (for the first two strategic outcomes only) stood at \$202 million. It broke down as follows: financial assistance approved for fostering enterprise development amounted to \$99.7 million, or 49% of the total financial assistance approved by the Agency under its core mandate, while financial assistance approved for improving the environment for economic development of the regions totaled \$102.3 million (51%).

The increase in the number of files approved under the first strategic outcome is mainly attributable to the addition of delivery of the Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP) to the Agency's mandate in 2003-2004. Some 137 new contribution agreements were reached in 2003-2004 under this program, primarily with enterprises.

The higher number of files approved under the second strategic outcome is explained by the addition of the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities to the Agency's programming in 2003-2004. In fact, 53 new contribution agreements were signed on the basis of additional funding allocated to the Agency. On the other hand, the approval of several large-scale tourism projects is behind the substantial increase in financial assistance approved (eg., Granby Zoological Society, *Cité de l'Énergie*, *Place des festivals*). Finally, the signing of several contribution agreements with knowledge institutions also explains the growth in financial assistance approved under the second strategic outcome (eg., *Biotechnologies Océanova*, *Institut national de recherche scientifique*, and the *Institut des sciences de la mer de Rimouski* of the *Université du Québec à Rimouski*).

As to its intervention with respect to development agents, in 2003-2004, under the first strategic outcome, the Agency intervened more with enterprises than with organizations delivering services to enterprises. Under the second strategic outcome, the Agency provided more financial assistance to managers of assets with community spinoffs, while reaching more new agreements with development agencies.

With respect to the third strategic outcome, namely, the Agency's special mandate, 97 new contribution agreements were approved, representing total financial assistance approved of \$152.3 million. Compared with 2002-2003, the Agency signed fewer new contribution agreements (299 in 2002-2003, 97 in 2003-2004). The amount of financial assistance approved in 2003-2004 was also lower than in 2002-2003 (\$170.4 million in 2002-2003 compared with \$152.3 million in 2003-2004). Since virtually all program funds have been committed, the number of new contribution agreements reached under the program fell in 2003-2004 and should continue to decline over the next few years.

2.5 Results of Agency intervention as of March 31, 2004

2.5.1 Agency performance with respect to *Enterprise development*, its first strategic outcome

Enterprises are central to the regional development of Quebec. Indeed, it is through enterprises that a region's economic development takes place. For Canada Economic Development, fostering enterprise development should translate into more dynamic, more competitive enterprises, capable of generating greater wealth and more jobs in the regions. In 2002, a very high proportion of new jobs created in Quebec appeared in enterprises with no more than 100 employees.

To maintain their competitiveness and prosper in the context of globalization of the economy and accelerating technological progress, enterprises are well-advised to identify strategic information effectively and incorporate it in their decision-making. They have to show themselves capable of greater flexibility, and innovate rapidly and constantly in line with ever-shorter product development and commercialization cycles. It is also in their interest to adopt advanced technology, innovative production processes, new methods of organization and new business management processes, such as strategic alliances, subcontracting and e-business.

Not all enterprises operate on international markets right after startup. In most cases, small enterprises start out serving the markets in their regions; some of them will then manage to make a name for themselves on the national and international economic stage. Regardless of how they develop in the future, small enterprises are an essential element in maintaining the economic vitality of rural communities and regions far from major urban centers.

The logic model on page 41 explains the rationale behind the Agency's action to foster enterprise development in all regions of Quebec. To enhance enterprises' competitiveness successfully, the Agency builds on the one hand on financial and non-financial support to enterprises so that they implement their projects. On the other hand, the Agency funds and offers non-financial support to non-profit organizations so that they offer specialized services to enterprises in Quebec, thus facilitating their expansion and sales growth.

These two means favoured by the Agency contribute in the short and medium term to fostering enterprise development and, ultimately, to sustained regional development of the regions of Quebec and enhancement of their economic prosperity and employment.

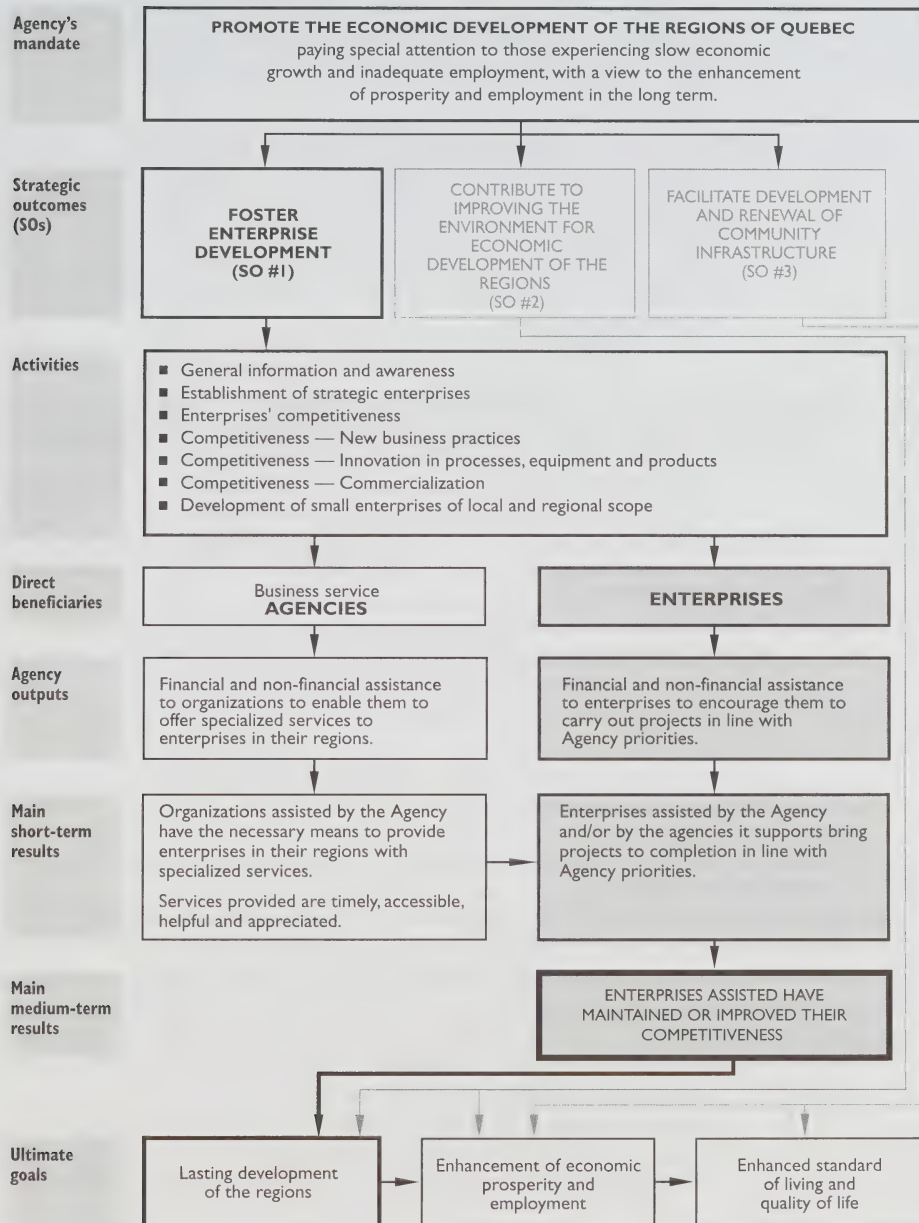
The results presented under its first strategic outcome are the overall results observed with respect to all activities relating to it.



Further information on the results observed in the activities with respect to this strategic outcome may be obtained from Canada Economic Development's Web site at www.dec-ced.gc.ca under *Publications*.

Readers interested in these results may also pick up a copy of them from their nearest Canada Economic Development business office.

LOGIC MODEL FOR STRATEGIC OUTCOME #1



Note:

Shaded boxes present the main outcomes targeted by the Agency, those vis-à-vis enterprises.

Main Agency outputs for *Enterprise development*

With a view to fostering *Enterprise development*, as presented above, the Agency reached 693 new contribution agreements with development agents, representing \$99.7 million in financial assistance approved during FY 2003-2004.

The following table shows the distribution of new contribution agreements in 2002-2003 and 2003-2004 on the basis of the different activities under the first strategic outcome, *Enterprise development*. Close to two thirds of new contribution agreements signed by the Agency in 2003-2004 under this strategic outcome concern activities targeting *Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products*, and *Competitiveness — Commercialization*. The second most important activity in terms of financial assistance approved is Establishment of strategic enterprises.

STRATEGIC OUTCOME #1 NEW CONTRIBUTION AGREEMENTS IN 2002-2003 AND 2003-2004

New contribution agreements by activity		Number of new agreements		Financial assistance approved (in millions of \$)	
		2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004
SO #1	<i>Enterprise development</i>	544	693	169.4	99.7
	■ General information and awareness ¹	4	10	0.1	0.9
	■ Establishment of strategic enterprises	70	68	109.6	21.4
	■ Competitiveness — New business practices	32	95	6.2	7.2
	■ Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products	186	270	25.0	41.7
	■ Competitiveness — Commercialization	159	170	16.1	20.1
	■ Development of small enterprises	93	80	12.4	8.4

Note:

1 This element does not include two other agreements paid directly from the Agency's operating budget, to the tune of \$1.5 million.

Compared with 2002-2003, the Agency intensified its intervention primarily in activities targeting the improvement of enterprises' competitiveness. For instance, the Agency considerably increased its intervention in the *Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products* activity. This increase in the number of new contribution agreements and in the amounts of financial assistance approved for innovation projects should help generate, over the next few years, the Agency's planned results in this area of intervention, namely, an increase in enterprises' productivity, profitability and competitiveness.

The \$80-million contribution agreement signed with *Papiers Gaspésia inc* in 2002-2003 had the effect of significantly increasing the amount of financial assistance approved in 2002-2003. Excluding the amount of financial assistance approved for this project in 2002-2003, the Agency increased by \$10.3 million the financial assistance approved under this strategic outcome in 2003-2004.

As mentioned above, delivery of the CATIP explains the increase in the number of agreements approved under the first strategic outcome, since all the agreements reached under this program concern activities associated with improvement of enterprises' competitiveness. In fact, 74 new contribution agreements were reached in *New business practices*, 47 in *Innovation in processes, equipment and products* and 16 in *Commercialization*.

Main results observed for *Enterprise development*

Within the framework of the 1,293 projects in progress in 2003-2004 with respect to *Enterprise development*, the total value of projects in progress stands close to \$1.5 billion, including investment from other funding providers. The Agency's actual expenditures this fiscal year were \$134.9 million. As to total expenditures incurred as of March 31, 2004 to achieve the results presented in this report associated with projects in progress in 2003-2004, they amounted to more than \$275 million.

The results associated with the first strategic outcome concern enterprises, either directly or through business service agencies. As the logic model for the strategic outcome on page 41 shows, agencies offering services to enterprises play a leading role in the achievement of results with regard to enterprises in Quebec.

Business service agencies

Close to 40% of development agents receiving a financial contribution from the Agency under the first strategic outcome are non-profit organizations. The services delivered by these organizations are of two kinds: general services (information or referral, for instance) or specialized services to enterprises in the regions of Quebec (eg., technology transfer, exports). As identified in the logic model above, one of the first results of Agency intervention vis-à-vis business service agencies is to enable them, by means of financial and non-financial support, to offer a broad range of products and services to enterprises in such areas of expertise as advanced business practices, innovation, exports and commercialization. The following box presents a Montérégie region agency which offers services to enterprises as part of their innovation approach.

Valotech is currently the sole agency in the Montérégie whose mission is to bring together and guide SMEs in their innovation approaches. It provides enterprises with front-line information, awareness and networking services as well as guidance services targeting various aspects of the management of innovation: pursuit of financing, commercialization, technology transfer, patents, etc.

The Agency's Montérégie business office signed a first agreement with Valotech in 1999 to provide it with the necessary resources and means to promote and support innovation in the region's SMEs.

After more than four years, Valotech has successfully met most of the short-term objectives that had been established at the outset—objectives focussed on carrying out a number of awareness, information, networking and guidance activities. A number of other projects have been initiated or completed by Valotech, notably:

- bringing on line of its Web portal in Fall 2002
- preparation of teaching tools for electronic marketing
- preparation of structured training in technology transfer
- organization and holding of several training seminars on such topics as technology transfer, financing and sales, etc.

Little progress has been made in attaining the medium-term results targeted. This observation raises questions that will be followed up on by Canada Economic Development's Montérégie business office with regard to clientele's interest in some of the services offered by Valotech and the impact of Valotech's activities on the innovation projects of the enterprises reached.

Source: Le Groupe Stragesult, *Case study, Valotech Inc.*

The Agency's collaborators offer products and services to enterprises throughout Quebec. On an ongoing basis, the Agency pays special attention to the timeliness, accessibility and helpfulness of the services delivered to enterprises via its network of collaborators. The table on the following page presents the results attained by the Agency through its funding of business service agencies.

By funding the projects of organizations offering services to business, the Agency ensures, among other things, that it extends its reach and the effectiveness of its intervention vis-à-vis enterprises in Quebec, and is always attuned to their needs and fosters their development fully.

BUSINESS SERVICE AGENCIES		
Main results observed with respect to projects in progress¹	2002-2003	2003-2004
Number of projects in progress	498	495
Indicator of capability to deliver services to enterprises		
■ Value of services provided through Agency financial support (estimated value of total cost of projects in progress, irrespective of funding source)	\$352.7 million	\$441.3 million
Indicators of the impact of assistance from organizations supported by the Agency on enterprises served		
■ Enterprises in pre-startup, startup or expansion	2,485	2,789
■ Jobs created and jobs maintained	4,298	5,377
Expenditures made to generate the results shown above		
■ Actual expenditures with regard to projects in progress	\$60.2 million	\$59.6 million
■ Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years)	\$112.0 million	\$146.9 million
■ Total value of financial assistance approved by the Agency	\$203.2 million	\$223.9 million
Note: 1 The main results are observed as of March 31 with respect to projects in progress.		

The Agency spent more than \$59 million in 2003-2004 on 495 projects from business service agencies. The total value of the services offered by these organizations, including the amounts invested by the Agency and those from other funding providers, was more than \$440 million.

The services delivered by these agencies contributed to the pre-startup, startup and expansion of more than 2,750 enterprises and the creation and maintenance of more than 5,300 jobs in the different regions of Quebec.

The results observed with respect to projects being undertaken in 2003-2004 are slightly higher than those observed in 2002-2003. The number of enterprises in pre-startup, startup or expansion is 12% higher in 2003-2004 than in 2002-2003 for a similar number of projects in progress, but higher total expenditures were incurred. As to the number of jobs created and jobs maintained within the enterprises served by business service agencies, they are up 25% over 2003. The results presented are those observed as of March 31 in the case of projects in the process of implementation during FY 2002-2003 and 2003-2004. Thus, several results presented as of March 31, 2004 come from projects that were in progress in 2003-2004, but also in 2002-2003. The difference between the results observed as of March 31, 2003 and those observed as of March 31, 2004 may be due to developments in those projects over time.

In a yearly survey conducted by an independent firm, business service agencies were asked to talk about the impact of the financial and non-financial support provided to them by the Agency. The following table presents the findings of this annual survey.

Business service agencies' perception of the Agency	Agree (Percentage)
▪ Helped enhance the organization's service offering	94.8
▪ Helped reached a larger number of clients	89.1
▪ Had an effect on financial participation of other funding providers	84.7
▪ Is an essential partner in fulfilling the organization's mandate	93.4
▪ Contributed significantly to development of the sector of activity	90.9
▪ Constitutes a gateway to other federal partners	62.4
▪ Helped establish co-operation or linkages with other local organizations	64.5
Note: Annual survey 2004, N= 409	

The agencies' perception is highly positive with respect to the impact of Agency intervention on the improvement of the service offering and their ability to reach a larger number of clients. The Agency also plays a leverage role with regard to the financial participation of other fund providers. In short, for more than 90% of respondents, the Agency is an essential partner in fulfilling their organization's mission and has contributed significantly to the development of their sector of activity. Without any special effort having been made along those lines, a significant proportion of the agencies recognize spontaneously that Canada Economic Development is a gateway to other federal partners as well as helping establish collaboration or linkages with other local organizations.

Enterprises

The following table presents the results observed with respect to enterprises' projects funded directly by the Agency.

ENTERPRISES		
Main results observed with respect to projects in progress ¹	2002-2003	2003-2004
Number of projects in progress	651	798
Indicators associated with enterprises' competitiveness		
■ Proportion of respondent enterprises stating a sales increase (2003: n = 177; 2004: n = 392)	66%	58.6%
■ Average sales increase ²	\$490,000	\$650,000
Employment indicator		
■ Jobs created, transformed or maintained	3,702	4,937
Expenditures made to generate the results shown above		
■ Actual expenditures with regard to projects in progress	\$63.1 million	\$75.3 million
■ Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years)	\$94.9 million	\$128.6 million
■ Total value of financial assistance approved by the Agency	\$186.1 million	\$196.8 million
Notes: 1 The main results are observed as of March 31 with respect to projects in progress. 2 Calculation of the average sales increase excludes extreme values.		

The Agency spent more than \$75 million in 2003-2004 on 798 corporate projects. The total value of those projects, irrespective of funding source, was more than \$196 million. When the projects in progress in these enterprises are completed over the next few years, the whole of this sum will have been invested in the different regions of Quebec.

In the yearly survey conducted on the Agency's behalf in 2004 by an independent firm, the enterprises contacted stated that they had created, maintained or transformed more than 4,900 jobs with the help of financial support from the Agency. In addition, 58.6% of the respondent enterprises mentioned that they had increased their sales.

The proportion of enterprises stating increased sales fell by 7.4% compared with the results observed as of March 31, 2003. However, since many approved projects target improved productivity, the impact of these projects aimed at lowering production costs is not felt in sales growth in the short term. This result, while lower than that observed as of March 31, 2003, is satisfactory.

2.5.2 Agency performance with respect to *Improvement of the environment for economic development*, its second strategic outcome

With respect to the first strategic outcome, the Agency emphasizes enterprises' development and competitiveness. But it is hard for enterprises to meet the challenge of competitiveness on their own; their ability to confront international competition largely depends on an economic environment conducive to development. That is why the second strategic outcome targeted by the Agency consists in *Improvement of the environment for economic development of the regions*. The main planned impact has a **community** dimension, whose impact will be felt on the business environment, upstream of enterprises.

To contribute to improving the economic development environment, the Agency supports development agencies providing services on a regional basis. These comprise local, regional and sectoral organizations which seek local joint action and mobilization in order to successfully take charge of their development. They are also organizations which:

- disseminate information on their region's economic development issues
- produce analyses on development opportunities
- raise local awareness of new trends and challenges
- help the stakeholders upgrade their competencies.

The Agency also supports non-profit organizations as well as enterprises, to enable them to carry out projects with a strategic impact for their region. These projects consist in enhancing community facilities with an economic role and tourist attractions, or enhancing pre-competitive research and development capabilities in their regions. The Agency defines the promoters of these strategic projects as managers of assets with community spinoffs. Notable examples include festival or park operators, or directors of research centers.

Through financial assistance to organizations devoted to their regions' development, the Agency aims for a situation where a series of enterprises benefit from implementation of projects with strategic impact and where expanding business for these enterprises leads to an increase in economic activity, employment and earned income.

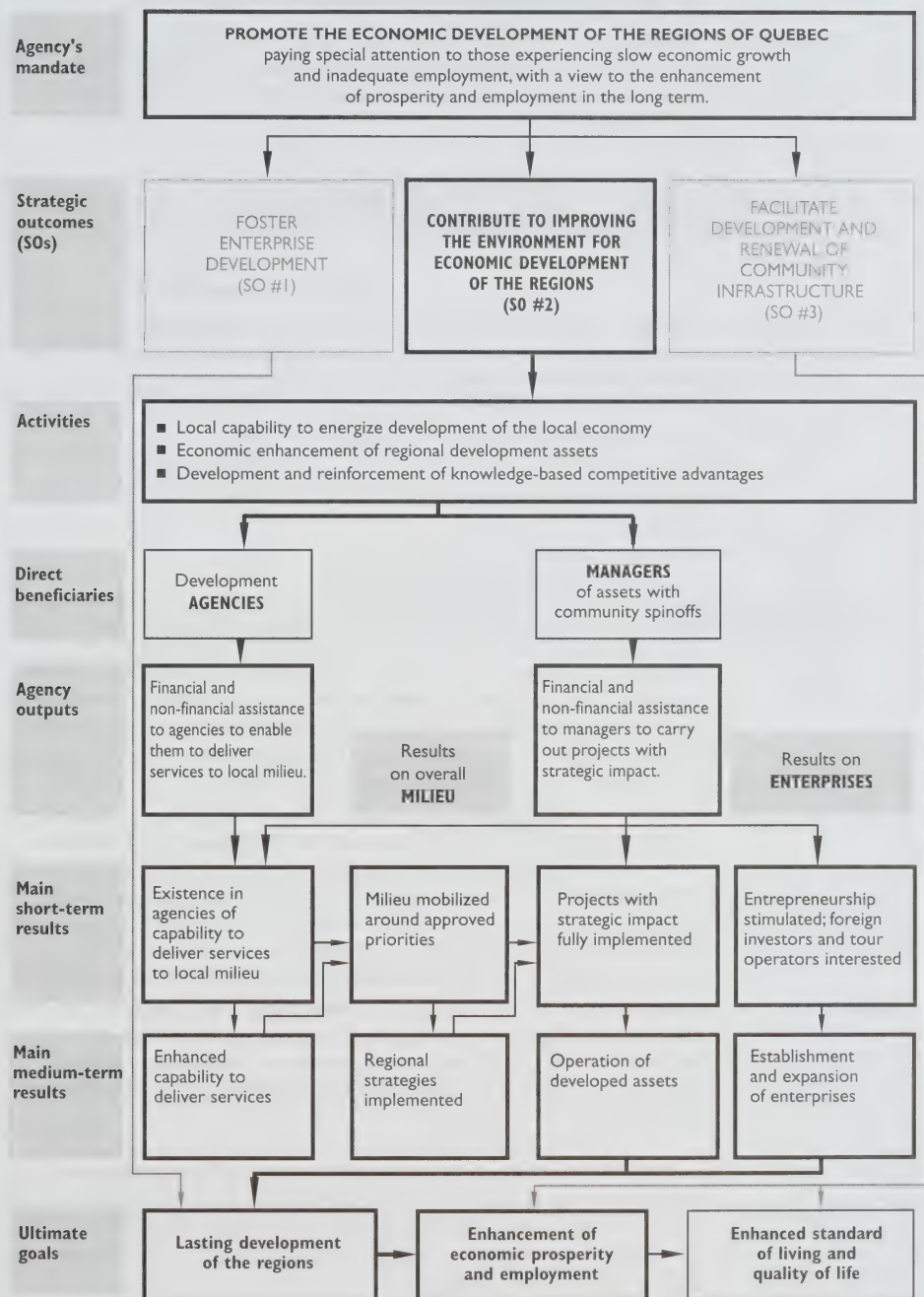
The results presented under its first strategic outcome are the overall results observed with respect to all activities relating to it.



Further information on the results observed from activities with respect to this strategic outcome may be found on Canada Economic Development's Web site at www.decc-ced.gc.ca under *Publications*.

Readers interested in these results may also pick up a copy of them from their nearest Canada Economic Development business office.

LOGIC MODEL FOR STRATEGIC OUTCOME #2



Main Agency outputs for Improvement of the environment for economic development of the regions

The following table shows the breakdown of new contribution agreements according to the Agency's three activities under the second strategic outcome, *Improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec*.

STRATEGIC OUTCOME #2

New contribution agreements in 2002-2003 and 2003-2004

New contribution agreements by activity		Number of new agreements		Financial assistance approved (in millions of \$)	
		2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004
SO #2	<i>Improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec</i>	232	320	77.1	102.3
	■ Local capability to energize development of the local economy	140	201	21.8	28.7
	■ Economic enhancement of regional development assets	65	81	15.2	42.7
	■ Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages	27	38	40.1	30.9

In 2003-2004, as far as the number of new contribution agreements is concerned, the Agency increased its intervention with respect to activities targeting *Local capability to energize development of the local economy* and *Economic enhancement of regional development assets*. In financial terms, the Agency provided the most financial assistance for the *Economic enhancement of regional development assets* activity.

Compared with FY 2002-2003, the Agency considerably intensified its intervention in *Local capability to energize development of the local economy* and *Economic enhancement of regional development assets* activities. The introduction of the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities in 2003-2004 enabled the Agency to intensify its intervention with respect to *Local capability to energize development of the local economy* activities, thus contributing to the Agency's commitment to pay special attention to regions experiencing adjustment difficulties. Furthermore, the growth in Agency investment for activities targeting *Economic enhancement of regional development assets* is attributable to the approval of tourism projects mentioned above on page 38.

In 2003-2004, the Agency's intervention targeting *Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages* was down from 2002-2003 in terms of the amount of financial assistance approved. While new contribution agreements were more numerous, they involved smaller sums than those of the previous fiscal year.

Main results observed for *Improvement of the environment for economic development of the regions*

The total value of the 564 projects in progress in 2003-2004 with respect to *Improvement of the environment for economic development of the regions* amounted to more than \$1.8 billion, including investment from other funding providers. The Agency's actual expenditures this fiscal year stood at \$99.9 million. As to total expenditures incurred as of March 31, 2004 to achieve the results presented in this report associated with projects in progress in 2003-2004, the Agency spent more than \$240.9 million.

Development agencies

By providing financial and non-financial support for local and regional development agencies, the Agency seeks to foster participation, organization and taking charge of development by stakeholders in the regions. The results of development agencies' efforts may, for instance, lead to the implementation of regional initiatives stemming from the local milieu. The following table presents some results observed with respect to Agency-funded development agencies.

DEVELOPMENT AGENCIES		
Main results observed with respect to projects in progress¹	2002-2003	2003-2004
Number of projects in progress	303	316
Indicator of capability to deliver services to local milieu		
■ Value of services provided through Agency financial support (estimated value of total cost of projects in progress, irrespective of funding source)	\$272.7 million	\$309.9 million
Indicators of the impact of assistance from Agency-supported organizations on the environment for development		
■ Initiatives (strategies, strategic projects) stemming from the local milieu following assistance from a development agency ²	N/A ³	345
■ Foreign tourists attracted	1,415,431	3,206,787
Expenditures made to generate the results shown above		
■ Actual expenditures with regard to projects in progress	\$25.3 million	\$31.0 million
■ Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years)	\$57.9 million	\$60.1 million
■ Total value of financial assistance approved by the Agency	\$102.3 million	\$103.4 million
Notes: ¹ The main results are observed as of March 31 with respect to projects in progress. ² Information on this indicator was compiled for the first time during FY 2003-2004. ³ N/A = not available		

During FY 2003-2004, the Agency spent \$31 million on development agencies' projects in the regions of Quebec. These agencies' efforts contributed to designing or setting up more than 345 initiatives with strategic impact on development for the regions. These initiatives may take the form in particular of local development strategies or growth-generating projects for a region. The following boxes provide two examples of development agencies which, through their efforts, contribute to encouraging the local milieu to take charge of local development.

Operating in the Saguenay—Lac-St-Jean region, the *Groupe de recherche et d'intervention régionales* (GRIR) is a non-profit organization, two of whose main objectives are to elicit and develop research in a perspective of self-development of regional communities, particularly those in Saguenay—Lac-St-Jean. In 2003-2004, the Agency supported their project to design and implement a global vision of the region's development over a 20-year horizon by involving the entire regional community.

With assistance from the Agency, over the past few months, GRIR held 17 theme-based and sectoral seminars with local and regional stakeholders by applying a rigorous, creative, forward-looking method (diagnosis, action options, determinant factors and prognosis). Subsequently, building on the conclusions drawn from seminars, GRIR organized and held a symposium, called *Le devenir du Saguenay* (The future of the Saguenay), in order to bring out development proposals and options for recovery.

Over the coming months, armed with a report containing summaries, analyses and validation of the development proposals and options for recovery, GRIR will once again bring together all the agents and partners involved in development of the region at a regional forum in order to present to them and discuss with them the main development challenges to be met over the next few years.

For further information on GRIR, the reader is invited to consult their Web site at <http://www.uqac.ca/dsh/grir/>.

Faced with declining population and a high unemployment rate, the community of Rouyn-Noranda set up *Club Défi*, a non-profit organization whose mission is to stimulate entrepreneurship and support joint action and lobbying activities. On its creation, *Club Défi* managed to collect more than \$1 million, primarily from local citizens and enterprises.

In 2003-2004, the Agency supported *Club Défi* in order to help it conduct the necessary studies for establishing both a local investment and a local development fund. The Agency also contributed to preparation of a promotional toolbox and creation of a Northern development committee to stimulate trade with Cree business people involved in the large-scale hydroelectric projects.

Over the coming months, *Club Défi* plans to finance part of this new investment fund, taking into account the new development focuses sought by the Rouyn-Noranda community.

For further information, the reader is invited to visit the following Web site www.rouyn-noranda.net.

Finally, financial assistance from the Agency to development agencies which promote Quebec's regional attractions abroad contributed to attracting more than three million foreign tourists to the province. These tourists stayed an average of four days in the regions.

Managers of assets with community spinoffs

The main anticipated results under the second strategic outcome concern the completion of projects by managers of assets with community spinoffs. The following table shows the results observed in the context of this type of project.

MANAGERS OF ASSETS WITH COMMUNITY SPINOFFS		
Main results observed with respect to projects in progress	2002-2003	2003-2004
Number of projects in progress	212	248
Indicator of Improvement in the environment for economic development of the regions		
■ Total value of projects in progress from managers of assets with community spinoffs (total cost, irrespective of funding source)	\$1.4 billion	\$1.5 billion
Expenditures made to generate the results shown above		
■ Actual expenditures with regard to projects in progress	\$91.0 million	\$68.9 million
■ Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years)	\$173.0 million	\$180.8 million
■ Total value of financial assistance approved by the Agency	\$255.6 million	\$280.0 million
Note: The main results are observed as of March 31 with respect to projects in progress.		

The Agency spent \$68.9 million in 2003-2004 on 248 projects with managers of assets with community spinoffs. The total value of these projects, including investment from other funding providers, stands at \$1.5 billion. When the projects in progress are completed over the next few years, the whole of this sum will have been invested in the different regions of Quebec.

The following box presents some of the results achieved by the *Technocentre éolien Gaspésie-Les Îles*, an organization operating in the Gaspé Peninsula and Magdalen Islands.

The wind potential of the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region has been demonstrated in many studies over the past few years. It stands behind the interest manifested by a number of regional players in development of a wind power industry that could be established in the Gaspé Peninsula. This desire led to the creation of a non-profit organization, the *Technocentre éolien*, whose mission is to develop wind energy by acting as an engine and contributing to the growth of wind industry-related enterprises and organizations, for the benefit of the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region and Quebec as a whole. The *Technocentre* focuses its intervention on:

- promotion of wind energy and the region
- support for development of wind energy knowhow (research and development)
- technological and business watch
- support for enterprise development.

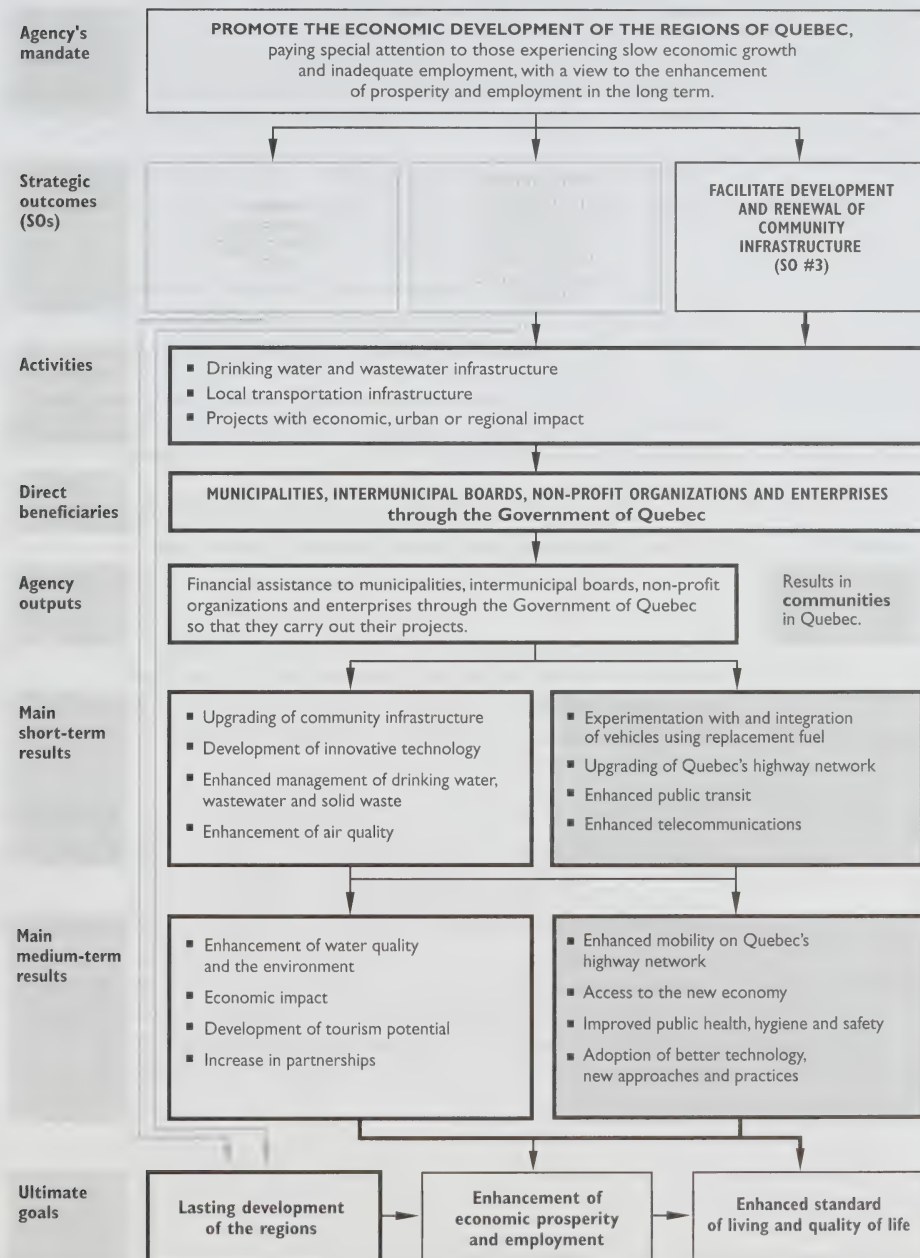
Since its establishment in 2002, the *Technocentre*, with little funding, has taken part in drawing up different strategies that can be used to lay the foundation for a wind industry in the region. Identification of success factors leading to the creation of an environment conducive to setting up such an industry in the region, but generating spinoffs for the whole of Quebec, were central to the efforts invested by the *Technocentre*. Its advocacy vis-à-vis the Government of Quebec allowed it to influence the content of the government order setting the framework for Hydro-Québec's calls for tenders concerning the installation of 1,000 megawatts of wind energy in the designated region (Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine and Matane Regional County Municipality). This represents investment of some \$1.5 billion for a period running from 2006 to 2012.

Gathering and disseminating information vis-à-vis its members is part of the organization's rationale. The *Technocentre's* activities are funded on an equal-share basis by the Agency and the Government of Quebec. The organization is currently working intensively on setting up an R&D center in the region, as this was identified as a necessary element for industrial development. In the context of trade globalization, knowledge is a fundamental factor in an industry's success and competitiveness.

We invite you to consult the *Technocentre éolien Gaspésie-Les Îles* Web site at <http://www.eolien.qc.ca/>.

2.5.3 Agency performance with respect to *Development and renewal of community infrastructure* (Infrastructure Canada Program)

LOGIC MODEL FOR STRATEGIC OUTCOME #3



The condition of infrastructure is closely linked to its users' quality of life. Quality infrastructure allows communities to attract and retain organizations and individuals that will secure their economic and social future. It also allows for more efficient, safer movement of people and goods.

In that spirit, the Government of Canada set up a new infrastructure support program in 2000 and signed an agreement with the Government of Quebec for its implementation (Canada-Quebec Infrastructure Agreement). The Agency was given the special mandate to manage this program in Quebec.

The Infrastructure Canada Program (ICP) is the sole program through which the Agency seeks to achieve its third strategic outcome, that of facilitating the development and renewal of community infrastructure.

The ICP aims to lead to the renovation, replacement or construction of infrastructure. Its purpose is thus to improve Quebecers' quality of life through investment that guarantees the quality of the environment, sustains long-term economic growth, upgrades community infrastructure and contributes to putting in place 21st century infrastructure through the adoption both of best technologies and practices and of new approaches. The program has three components, corresponding to the Agency's three intervention priorities:

- Component 1: Drinking water and wastewater infrastructure
- Component 2: Local transportation infrastructure
- Component 3: Projects with economic urban or regional impact.

To fulfil this special mandate, the Agency provides financial assistance under the program to municipalities, intermunicipal boards, non-profit organizations and enterprises through the Government of Quebec. Projects approved by the Agency also receive financial assistance from the Government of Quebec and the applicants concerned.

As illustrated in the logic model on the previous page, financial assistance provided under the program should contribute, in the short term, to upgrading community infrastructure and Quebec's highway network, developing new technology and enhancing management of drinking water, wastewater and solid waste. These different achievements should contribute, in the medium term, to improvement in water quality and the environment, development of minority language communities, consolidation of Canadian culture and heritage in Quebec and upgrading of public health, hygiene and safety. Ultimately, the ICP aims to contribute to enhancing the standard of living and quality of life of Canadians in Quebec.

Activities carried out to date under the ICP are summarized in the following table.

SO #3: FACILITATE DEVELOPMENT AND RENEWAL OF COMMUNITY INFRASTRUCTURE

(Infrastructure Canada Program - Quebec Region)

Total planned funding for the initiative in Quebec (irrespective of funding source)	<i>\$1,5 billion</i>
Total planned federal funding for the initiative in Quebec ¹ (total cost, irrespective of funding source)	<i>\$515.5 million</i>
Number of projects approved from start of program to March 31, 2004	867
Component 1: Drinking water and wastewater infrastructure	399
Component 2: Local transportation infrastructure	351
Component 3: Projects with urban or regional economic impact	117
Federal contribution approved from start of program to March 31, 2004	<i>\$463 million</i>
Total federal expenditures from start of program to March 31, 2004 ²	<i>\$125.4 million</i>
Notes:	
1 Including management expenses associated with the program.	
2 Including management expenses disbursed for the program to date.	

Projects approved from the start of the program to March 31, 2004 will generate the following benefits:

- 484,408 households have or will have access to a municipal water supply providing better quality drinking water
- 5,942 households will have access to an effective municipal wastewater collection and treatment system
- 260 communities will benefit from the establishment or upgrading of transportation infrastructure
- 79 communities will benefit from the establishment or upgrading of sports, recreational or cultural facilities
- 954 permanent jobs will be created directly by the projects.

The program evaluation reports that will be forthcoming over the next few years will provide more information on the results achieved through the funding of infrastructure projects. In this way, they will help gauge more accurately the attainment of planned results and associated commitments under the program.

Section 3

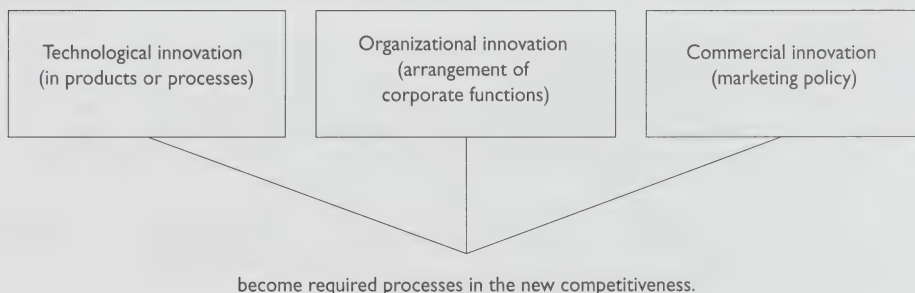
THE AGENCY'S PERFORMANCE WITH RESPECT TO ITS INTERVENTION PRIORITIES

This section presents the results observed with respect to the Agency's activities in regard to its two intervention priorities, namely, innovation and knowledge economy, and economic adjustment of regions experiencing difficulty adapting. These are not new interventions carried out in addition to those performed in the context of strategic outcomes or new information on results. Rather, they represent a different way of presenting the Agency's intervention and its results on the basis of either of its key intervention priorities.

3.1 Innovation and knowledge economy

The IDEA-SME and RSI programs have been contributing for close to a decade to enterprises' technological, commercial or organizational innovation projects and to the different projects aimed at stimulating innovation by the different economic development agents in the regions of Quebec.

An innovation is a change that leads to improvements



Source: *Management framework for IDEA-SME and RSI programming*, p. 17.

In June 2001, the Treasury Board of Canada Secretariat approved the transfer to the Agency, over a four-year period, of \$177.2 million from the balance of the Canada Jobs Fund (CJF). These additional funds are to enable the Agency to intensify its intervention in innovation and knowledge economy, with a special effort in the regions experiencing difficulty adjusting to the new economic context.

The Agency's intervention in innovation and knowledge economy target simultaneously two of its strategic outcomes, namely, *Enterprise development* and *Improvement of the environment for economic development of the regions*. Thus, with the assistance of its network of collaborators, the Agency:

- encourages enhancement of research
- supports the implementation of pre-startup and startup projects by technological enterprises
- fosters the adoption of advanced business practices, in e-business and other areas
- facilitates enterprises' access to technology transfer services and development and commercialization of new products
- supports an increase in R&D activities which lead to improvement in and marketing of products and processes.

The Agency has implemented a regional intervention strategy (RIS) in each region of Quebec. These strategies build among other things on innovation in a manner geared to the specific context of each region, notably supporting the development of niches of excellence. RISs are developed based on a process of consultation, joint action and mobilization of regional economic agents. By intervening in this way, the Agency helps the regions meet the challenges of *Canada's Innovation Strategy*, which targets among other things the formation of industrial clusters that are competitive on an international level and the reinforcement of communities' performance in terms of innovation.

Through its targeted intervention in this area, the Agency also aims to respond to one of the Government of Canada's main concerns with respect to innovation and SMEs, in close co-operation, region by region, with the network of technological advisors from the National Research Council Canada, in complementarity with its Industrial Research Assistance Program (IRAP).

The impact of the Agency's intervention to promote innovation is primarily felt by SMEs in cities located in the main metropolitan areas of Quebec and in urban centres located in outlying regions.

For their part, the Agency's initiatives targeting the development and economic enhancement of research help Quebec's main university cities in particular to entrench themselves more firmly in the knowledge economy in the network of large North American cities.

3.1.1 Main outputs in innovation and knowledge economy

In 2003-2004, the Agency approved 585 new contribution agreements in innovation and knowledge economy for total financial assistance of \$113.5 million. The following table provides further detail on Agency intervention in innovation and knowledge economy in 2003-2004 by strategic outcome.

INNOVATION AND KNOWLEDGE ECONOMY

New contribution agreements by strategic outcome		Number of new agreements	Financial assistance approved (in millions of \$)
SO #1	<i>Enterprise development</i>	512 (87.5%)	73.4 (65%)
SO #2	<i>Improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec</i>	73 (12.5%)	40.1 (35%)
Total		585 (100%)	113.5 (100%)

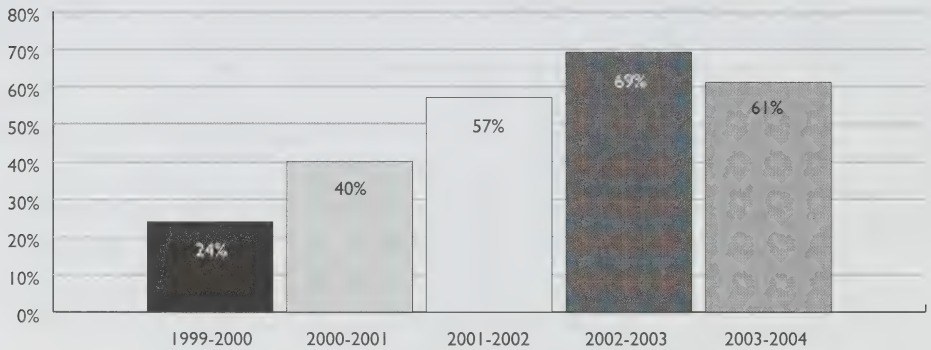
The Agency intervenes further under *Enterprise development* with respect to innovation and the knowledge economy. In this regard, 87.5% of new contribution agreements were approved under that strategic outcome, as well as 65% of financial assistance. Close to two-thirds of new contribution agreements in innovation (n = 306) and more than half the financial assistance approved (\$177.6 million) is aimed at fostering enterprises' productivity as well as commercialization of innovation.

The average amount of financial assistance approved with respect to the second strategic outcome is higher than for the first. The average contribution provided with respect to the first strategic outcome is more than \$143,000, whereas for the second strategic outcome it is more than \$549,000. This difference may be explained by the scope and scale of the projects funded with respect to the second strategic outcome. In fact, the Agency notably provides financial assistance to research centres in high technology fields so that the product of their research can be disseminated to Quebec enterprises in the different regions of the province and these enterprises can grasp business opportunities. For instance, in 2003-2004, the Agency funded the National Optics Institute in Québec City, an organization which conducts applied research in the optics-photonics field with a view to the transfer of business applications to enterprises. The Agency also reached a contribution agreement with the *Université du Québec en Outaouais* for establishment of the NRC's Language Technologies Research Centre.

The total amount of financial assistance provided for innovation projects rose by 3.7% (\$109.4 million in 2002-2003; \$113.5 million in 2003-2004). The number of innovation projects also rose, up 47 % in 2003-2004 over 2002-2003 (397 projects in 2002-2003; 585 projects in 2003-2004). Many of these new projects consist in productivity enhancement diagnoses.

The following graph presents the relative share of financial assistance approved over the past five fiscal years for new contribution agreements in the innovation and knowledge economy field under the IDEA-SME (including CATIP program innovation projects) and RSI program, the latter including \$3 million in 2003-2004 transferred to the NRC for the IRAP.

Financial assistance provided for innovation and knowledge economy projects as a percentage of total financial assistance approved under the IDEA-SME and RSI programs, including funds transferred to the NRC



Over the past five years, the relative share of financial assistance provided by the Agency for innovation projects rose substantially, climbing from 24% of total financial assistance in 1999-2000 to 40% in 2000-2001, 57% in 2001-2002 and 69% in 2002-2003, before flagging slightly to 61% in 2003-2004. The trend observed over the past five years shows that the Agency has significantly intensified its intervention with respect to innovation, which is one of its intervention priorities.

3.1.2 Main results in innovation and knowledge economy

The total value of the 872 projects in progress in 2003-2004 in innovation and knowledge economy reached \$1.2 billion, including investment from other funding providers. The Agency's actual expenditures this fiscal year amounted to \$86.7 million, while total expenditures incurred as of March 31, 2004 for projects in progress stood at \$166.2 million.

A- Results observed in innovation and knowledge economy with respect to the first strategic outcome.

INNOVATION AND KNOWLEDGE ECONOMY ENTERPRISE DEVELOPMENT Main results observed as of March 31, 2004	
Number of projects in progress in 2003-2004	740
Indicator of promotion of innovation and the knowledge economy	
<ul style="list-style-type: none"> Total value of projects in progress in 2003-2004 (total cost, irrespective of funding source) 	\$629.2 million
Agency's financial commitment	
<ul style="list-style-type: none"> Total value of financial assistance approved 	\$155.5 million
Expenditures made to generate the results shown in this table	
<ul style="list-style-type: none"> Actual expenditures in 2003-2004 with respect to projects in progress Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years) 	 \$54.8 million \$101.1 million

Business service agencies	
Number of projects in progress	128
Indicators of the impact of services delivered to enterprises by agencies	
<ul style="list-style-type: none"> Enterprises in pre-startup (305), startup (35) or expansion (24) 	364
<ul style="list-style-type: none"> Enterprises having developed new products, processes or equipment 	311
<ul style="list-style-type: none"> Enterprises having carried out a diagnosis or action plan in innovation 	842
<ul style="list-style-type: none"> Enterprises having adopted new business practices 	759
<ul style="list-style-type: none"> Enterprises having commercialized a new or improved product 	26
<ul style="list-style-type: none"> Jobs created (534), jobs transformed (36) and jobs maintained (198) 	768
Expenditures made to generate the results shown in this table	
<ul style="list-style-type: none"> Actual expenditures in 2003-2004 with respect to projects in progress Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years) 	 \$18.7 million \$41.9 million

Enterprises	
Number of projects in progress	612
Indicators of main results in innovation as stated by respondent enterprises (n = 207)	
<ul style="list-style-type: none"> Percentage of SMEs having reduced their production costs 	32%
<ul style="list-style-type: none"> Percentage of SMEs having commercialized new products or services 	22%
<ul style="list-style-type: none"> Percentage of SMEs having improved their business processes 	20%
<ul style="list-style-type: none"> Jobs created (965), jobs transformed (1,160) and jobs maintained (1,903) 	4,028
Expenditures made to generate the results shown in this table	
<ul style="list-style-type: none"> Actual expenditures in 2003-2004 with respect to projects in progress Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years) 	 \$36.1 million \$59.2 million

Business service agencies

In 2003-2004, 128 projects of business service agencies were in the process of implementation. Actual expenditures under these projects more than \$18 million, while total expenditures incurred with respect to the results presented in the table on the previous page were \$41.9 million.

Agency-funded business service agencies contributed to the pre-startup, startup and expansion of 364 enterprises. They also contributed to the adoption, by 759 enterprises, of advanced business practices, and the completion by 842 enterprises of diagnoses or action plans with respect to innovation. In addition, business service agencies led to the creation and maintenance of more than 732 jobs within the enterprises served. The following boxes present case studies of agencies offering innovation services to enterprises in different regions of Quebec.

In 2002, in the wake of studies demonstrating the technological gap posted by Saguenay—Lac-Saint-Jean enterprises in innovation, and building on the support of all its partners, the *Centre de haute technologie* revised its mandate to bring it more closely in line with the region's strategic focus.

The *Centre de haute technologie de Jonquière* thus became the *Centre de haute technologie Saguenay—Lac-Saint-Jean* (CHT), an organization which now intends to devote itself fully to innovation to support the region's SMEs. The region's CHT thus became a linchpin for transforming the Saguenay—Lac-Saint-Jean into an innovative region.

Since 2002, the numerous activities organized by the *Centre de haute technologie* (more than 900 participants) have contributed to modernization and technology transfer within the region's enterprises. The poll conducted on ten or so SMEs as part of this case study confirms that the CHT is attaining its objectives, which are to promote R&D within enterprises, enrich entrepreneurs' technological information, increase the use of leading-edge technology and raise the level of innovation by SMEs in the region.

Source: Johnson & Roy. *Case study*, le Centre de haute technologie Saguenay—Lac-Saint-Jean, April 13, 2004

Stemming from a regional awareness of the importance of integrating biotechnology in the region's key industries and from a regional process of strategic reflection led by Canada Economic Development's Montérégie business office in 1996, BIOAGRAL was established in 1997. This new organization's mission was to foster and promote technology development and commercialization of products and services from Quebec agrifood bio-industries. Its mandate to support development of the regional innovation system included the following objectives:

- create a business climate conducive to harmonious development of the agrifood bio-industry in Quebec
- promote the application of biotechnology in the conventional agrifood industry
- foster synergy among the various stakeholders in the agrifood bio-industry.

First, BIOAGRAL's action generated a substantial number of visible, tangible achievements. Among these are the following activities:

- organization, establishment and organizing partner of the international Bio-Agro Contact conference-shows from 1998 to 2000, the Agribionet network, the *Rendez-vous de l'industrie des biotechnologies agroalimentaires* (RIBA) and InnoVeT 2004
- seminars on startup of bio-agrifood enterprises.

Second, BIOAGRAL's diffuse or intangible achievements. Often fundamental despite their intangible nature, these achievements are characteristic of the difficult, ambiguous role that has to be played by organizations involved in mobilization and growth-generation in order to energize stakeholders from a region or industry in favour of innovation. While it is difficult to establish accurately the direct and indirect impact of its intervention, an *ex post facto* objective observation of the evolution of the regional innovation system since 1997 in the Montérégie provides evidence that the organization has had a certain ripple effect on:

- stakeholders' awareness of the need to acquire the means and infrastructure required to generate knowledge on the one hand, and to have it disseminated to enterprises on the other hand
- implementation of many projects concerning physical infrastructure for research and technology transfer precisely with a view to supporting regional and sectoral innovation activities in agrifood biotechnology.

A restructuring of the organization was initiated at the Agency's request in February 2003 with a view to enhancing BIOAGRAL's complementarity with *BioQuébec*, whose mandate concerns the biotechnology sector as a whole, and for which the Agency is also a funding provider. This restructuring aims for a renewal of BIOAGRAL's mandate, objectives and services in order to respond more closely to the needs and priorities dictated by its member enterprises.

Source: E&B Data. *A strategic role essential to innovation in Quebec's bio-agrifood sector, Case study*, March 25, 2004

Enterprises

The Agency spent \$36.1 million on innovation in the context of 612 corporate projects in the process of implementation in 2003-2004. Total expenditures incurred through these projects stood at \$59.2 million.

Among enterprises responding to the yearly survey whose projects were in innovation, 32% stated that the main result obtained following completion of their project was a reduction in their production costs. A further 22% of these enterprises said the main result obtained was to have commercialized new products or services, and 20% indicated that the project had contributed to enhancing their business processes.

In 2003-2004, in response to a requirement from the Treasury Board of Canada Secretariat, the Agency conducted an assessment of its intervention in innovation and the knowledge economy over a period from 1998 to 2003. The following box presents the main results observed vis-à-vis enterprises through this assessment.

EVALUATION OF CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT'S INTERVENTION IN INNOVATION AND KNOWLEDGE ECONOMY FROM 1998 TO 2003

Main medium-term results vis-à-vis enterprises

Enterprise development is one of the two strategic outcomes of the Agency's core mandate. In the context of the evaluation, a survey conducted on enterprises having received a financial contribution from the Agency during the period 1998-2003 shows that overall the Agency's intervention has had many positive results for enterprises, notably in terms of enhanced competitiveness, profitability and commercialization. The impact measured since the transfer of the balance of the Canada Job Fund—a shorter reference period, 2002-2003—more especially concerns lower operating costs and reduced

environmental impact. There are differences between the two periods. This may notably be attributable to the fact that a large number of productivity-related projects were carried out during 2002-2003 whose short-term objectives were more related to bringing down operating costs and to a reduction in projects to commercialize innovation. The following table presents the results of the survey for the two periods concerned, the period preceding the award of additional funding to promote innovation and the knowledge economy (1998-2002), and the period since the granting of CJF credits (2002-2003).

Medium-term results – Respondents' perception	1998-2002 (Percentage)	2002-2003 (Percentage)
■ Enterprise's position enhanced vis-à-vis its competition	75	79
■ Faster commercialization of the product or service	63	57
■ Increased sales outside Canada	55	45 ¹
■ Increased sales outside Quebec	41	44
■ Increased profitability	51	59
■ Lower operating costs	16	42 ¹
■ Reduced environmental impact	9	19 ¹
Projects completed (N)	183	169

Source: Réseau Circum. *Survey on enterprises*, March 2004.

Note:

1 Statistically significant difference to a level of confidence of 95% or more.

Moreover, three quarters (75%) of the enterprises stated that they had increased their domestic and export sales. For those enterprises, this represents an average of some \$700,000 in additional sales made during the 12 months preceding the survey. It is important to mention that 57% of these enterprises were not exporting prior to completion of the Agency-supported project.

These new exporting enterprises are most promising in terms of their potential impact on job creation in the medium term.

The Agency's intervention in innovation and knowledge economy does not necessarily lead to job creation, at least in the short term. In fact, some of the Agency's interventions in productivity improvement

projects, for instance, contribute more to maintaining or transforming jobs than to creating new jobs. Thus, 67% of enterprises stated that the financial assistance from the Agency helped maintain existing jobs, that is, jobs that would have been abolished without this financial assistance. This represents 1,785 jobs maintained, more than half (55%) of them for projects accepted between April 2002 and June 2003.

In the case of job creation, 61% of enterprises state that the financial assistance from the Agency contributed to the direct creation of new jobs, that is, additional jobs that did not previously exist. Thus, 1,405 jobs were created, more than one third (35%) of them during 2002-2003.

Some of the Agency's interventions also had an impact on the nature of existing jobs. Thus, 28% of enterprises stated that Agency assistance contributed to the transformation of existing jobs, that is, jobs whose tasks were modified. Some 520 jobs were transformed, more than two thirds (68%) of them for 2002-2003.

Overall, without financial support from the Agency, more than half (55%) of the projects would not have been completed during the period. Among projects which could have been carried out, it is observed that the Agency's financial contribution nevertheless had acceleration and increased effects on the projects. The following table presents more information on the incentive character of the Agency's financial assistance with respect to innovation projects.

Incentive character of financial assistance – Respondents' perception	Total (Percentage)
■ Would not have been carried out without financial assistance from the Agency (completion effect)	55
■ The project could have been carried out, but... ¹	
■ would have been launched considerably later (acceleration effect)	47
■ would have been carried out over a longer period (acceleration effect)	43
■ would have been carried out on a smaller scale (increased-scale effect)	27
■ would not have received support from other financial partners	6

Source: Réseau Circum. *Survey on enterprises*, March 2004; N = 404

Note:

1 More than one answer possible to this question.

B- Results observed in innovation and knowledge economy with respect to the second strategic outcome

INNOVATION AND KNOWLEDGE ECONOMY IMPROVEMENT OF THE ENVIRONMENT FOR ECONOMIC DEVELOPMENT Main results observed as of March 31, 2004	
Number of projects in progress in 2003-2004	132
Indicator of promotion of innovation and knowledge economy	
■ Total value of projects in progress in 2003-2004 (total cost, irrespective of funding source)	\$591.5 million
Financial commitment from the Agency	
■ Total value of financial assistance approved	\$137.2 million
Expenditures made to generate the results shown in this table	
■ Actual expenditures in 2003-2004 with regard to projects in progress	\$31.9 million
■ Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years)	\$65.1 million

The total value of the 132 projects in progress in 2003-2004 with respect to *Improvement of the environment for economic development of the regions* was close to \$600 million, including investment from other funding providers. The Agency's actual expenditures this fiscal year amounted to \$31.9 million. As to total expenditures incurred as of March 31, 2004 to achieve the results presented in this report associated with projects in progress in 2003-2004, the Agency spent more than \$65.1 million.

The regional innovation system is not the product of a deliberate strategy on the part of economic agents. Rather, it stems from the slow adjustment of enterprises and institutions to the new economic and social realities. Over time, the various system components were added and their relationships defined.

Source: Luc Desaulniers, Khalid El-Mellahi. *Case study, Bas-Saint-Laurent Region*, April 2004

In some regions of Quebec, the Agency intervenes to consolidate or facilitate the implementation of the regional innovation system. A regional innovation system has four dimensions:

- development of knowledge carried out by research organizations for scientific production and applied research
- development of competencies carried out by post-secondary educational institutions and competency development organizations
- liaison and transfer implemented by organizations involved in disseminating knowledge with an essential role of facilitation of the local milieu
- financing by organizations giving access to venture capital.

The following two case studies show the role played by the Agency in setting up regional innovation systems, along with the results attained.

The Saguenay—Lac-Saint-Jean region initiated some 20 years ago a process whereby the region progressively acquired research and technology transfer centres as well as business service agencies that were catalysts for innovation. These elements today form the regional innovation system built around a central core comprising the research and training activities of the *Université du Québec à Chicoutimi*.

The range of intervention by Canada Economic Development's Saguenay—Lac-Saint-Jean business office over the past ten years has enabled it to act and invest in all stages of the continuum of innovation, from strategic planning to the attribution of financial assistance to enterprises. Thus, the Agency's business office has intervened over the past few years:

- with respect to strategic planning activities
- by investing regularly, substantially and lastingly where the market is absent or hesitant to invest (lack of market or excessively high risk) and in partnership/conjunction with the other public players to support strategic investment
- in research infrastructure
- in transfer, linkage and exchange activities
- in enterprises for projects aimed at commercialization or integration of new technology or processes stemming from innovation activities.

All the stakeholders questioned also consider that the Agency business office's intervention with regard to the regional innovation system have generally proven to be powerful levers, in both strategic and financial terms.

While the Saguenay—Lac-Saint-Jean regional innovation system has a few years of development ahead before it reaches its full cruising speed, many stakeholders have observed over the past five years an acceleration in the growth of activities surrounding it, as well as growing interest from enterprises in activities specific to innovation.

Source: E&B Data. *The regional innovation system, Saguenay—Lac-Saint-Jean Region, Case study*, June 7, 2004.

In the Bas-Saint-Laurent, the transition to the knowledge economy coincides with a profound social and economic transformation: demographic decline, exhaustion of natural resources, mechanization of resource-harvesting operations, downward pressure on raw material prices, enterprises' outdated technology, etc.

For the region, the challenge is a major one. It lies in the capability of enterprises and community economic levers to ensure a rapid transition to a knowledge-based, diversified economy capable of enhancing the region's natural, human and technological resources.

But the Bas-Saint-Laurent is favoured by its geographical location, which has enabled it to build on the development of the marine sector. Around this comparative advantage, the region has successfully built the largest science and technology cluster outside Montreal and Québec City, bringing together more than 600 researchers and technicians who contribute to its worldwide reputation.

The intervention in innovation by Canada Economic Development's Bas-Saint-Laurent business office has played a decisive role in guiding regional enterprises in their technological development and fostering the establishment of infrastructure associated with the knowledge economy. More specifically, the Agency's Bas-Saint-Laurent business office has fostered the construction, expansion or modernization of the means of production of enterprises and organizations deemed strategic for the development of the region. Moreover, the Bas-Saint-Laurent business office maintains numerous strategic partnerships with departments, institutions and innovation support organizations.

Nevertheless, while the Bas-Saint-Laurent is currently living through an interesting period in its development, the innovation system it has built remains fragile. Most organizations facilitating this system are young and surviving on public funds. This is also the case with a large number of technological startups which have not yet entered their commercialization phase. The next few years will be crucial for these organizations and SMEs to establish a lasting presence.

Source: Luc Desaulniers, Khalid El-Mellahi. *Case study, Bas-Saint-Laurent Region*, April 2004

Case studies on regional innovation systems have enabled the Agency to observe that they need at least two elements to exist. First, a number of components necessary for the system have already to be present in the region. It seems that these components are set up gradually—first a university, then a research centre, and so on. Not only do these essential components for such a system have to exist, they also have to interact for the system to be dynamic. Finally, these systems have to be open to the outside world so as to remain at the leading edge of knowledge and technology.

Projects of managers of assets with community spinoffs, such as those targeting the establishment and operation of research centres or laboratories, take part in setting up the components necessary for regional innovation systems to run smoothly. The following two case studies show the results achieved in the context of projects of managers of assets with community spinoffs supported by the Agency.

An autonomous non-profit corporation, Maritime Innovation places R&D, technological watch, technical assistance and documentation services at the disposal of industry. These services are offered in several areas of expertise, including navigation, marine mechanics, shipbuilding, professional diving and underwater work.

The establishment of Maritime Innovation arose largely from the involvement and dynamism of the different players in the Bas-Saint-Laurent. Many of them played essential roles in implementing the project. Notable in this regard were the will and involvement of staff of the *Institut maritime du Québec*, and the support and backing of financial partners, in particular Canada Economic Development's Bas-Saint-Laurent business office.

In all, the Agency's Bas-Saint-Laurent business office provided close to \$1 million to Maritime Innovation. Aside from its financial contribution, it also offered significant specialized guidance to Maritime Innovation that took the tangible form of constant support, in every phase of project implementation.

Building on a partnership and networking approach, Maritime Innovation has succeeded in less than three years in carving itself out a prime position in the world of applied research. To date, its employees have worked on 100 or so projects. In addition, Maritime Innovation has provided training services and participated in numerous activities to disseminate knowledge (publications, conferences), thus contributing to the enrichment of marine sector expertise and, more generally, to the knowledge economy.

While it was established relatively recently, it is already acknowledged as having made a significant contribution to energizing the marine sector in Bas-Saint-Laurent. Among Maritime Innovation's main clients are more than 30 organizations in the public, parapublic and private sectors. Testimony gathered for this case study is unanimous: the establishment of Maritime Innovation was timely and fulfilled a significant need in the applied research arena.

Source: ÉVALUATION. *The case of Maritime Innovation*, March 2004

A product of the Canadian Aluminum Industry Technological Roadmap, announced officially in October 2000 and in operation since 2002 on the campus of the *Université du Québec à Chicoutimi*, the Aluminum Technology Centre was set up by the NRC with the mandate to bring to the aluminum industry the expertise and technical support required to develop value-added aluminum-based products. The Aluminum Technology Centre's strategic objectives include:

- helping enterprises to manage, adopt and develop new manufacturing technologies in the aluminum sector
- establishing links to facilitate dissemination of scientific and technical information and commercialization of technology in that sector.

Canada Economic Development's Saguenay—Lac-Saint-Jean business office team played a fundamental role from the gestation of the idea to the concrete deployment of the Aluminum Technology Centre on-site.

Less than two years after the Aluminum Technology Centre began operating, its achievements may be observed to have already elicited the interest of aluminum sector manufacturing enterprises both in Saguenay—Lac-Saint-Jean and provincially and nationally. With respect to the R&D activities carried out in partnership with industry and particularly with SMEs in the region, the Aluminum Technology Centre already has three formal co-operation agreements, two of them with three Saguenay—Lac-Saint-Jean region enterprises in the field of secondary and tertiary aluminum processing.

Source: E&B Data. *Aluminum Technology Centre, Case study*, May 28, 2004

3.2 Agency intervention targeting economic adjustment of regions in difficulty

The economy of the regions far from large cities (Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, Bas-Saint-Laurent, Abitibi-Témiscamingue, Saguenay—Lac-Saint-Jean, Côte-Nord and Nord-du-Québec) is based primarily on the harnessing of natural resources: forestry and wood products, mines and aluminum smelters, fishing and processing of fish products, generation and transmission of electricity, and so on. Many communities depend on a single main employer or a dominant industry. These regions have to contend with a shrinking population (-4% from 1996 to 2001) as a result of the low birth rate, the exodus of young people and the decline in resource sector employment, the consequence notably of productivity gains, technological progress, fiercer international competition and declining resources. These remote regions experience difficulty adjusting to the new globalized economy that is increasingly knowledge-oriented, and they all

post higher unemployment rates and lower income levels than the Quebec average. They are faced with major challenges of economic diversification owing to their distance from markets, variable access to major transportation and communication networks, and the difficulty of hiring an educated labour force.

One of the main challenges of the remote regions is to develop activities with greater added value, particularly in the natural resource sectors, building on their university and research centres, which are their gateway to the knowledge economy. In the Saguenay metropolitan area and the major centres of Rimouski and Rouyn-Noranda, for instance, the specialized expertise of such centres, notably in aluminum processing, boreal forest, marine sciences or mining, enables them to invest their knowledge in niches of excellence that will generate development.

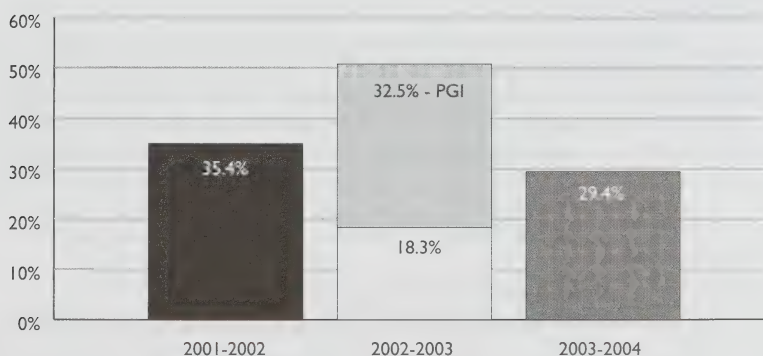
The Agency pays special attention to regions and communities struggling with adjustment difficulties. These regions benefit much less than others from the fruit of the 21st-Century economy. They post the highest jobless rates in Quebec and, in some communities, among the highest unemployment rates in Canada. A number of them are shaken by crises (plant closings, rarer natural resources) which jeopardize their economic viability. The Agency's rationale and mandate point to the need for it to pay special attention to these regions where job opportunities are inadequate.

With respect to the *Enterprise development and Improvement of the environment for economic development of the regions* strategic outcomes, this priority affects each activity associated with the Agency's core mandate, including the field of innovation and the knowledge economy. This priority also translates into the application of three special initiatives: the Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy, the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities (an initiative under the RSI program) and the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative. These initiatives target the revitalization and diversification of the economy of these communities, which are experiencing major adjustment difficulties, by building in particular on the promotion of local entrepreneurship and job creation.

3.2.1 Main Agency outputs with respect to economic adjustment of regions in difficulty

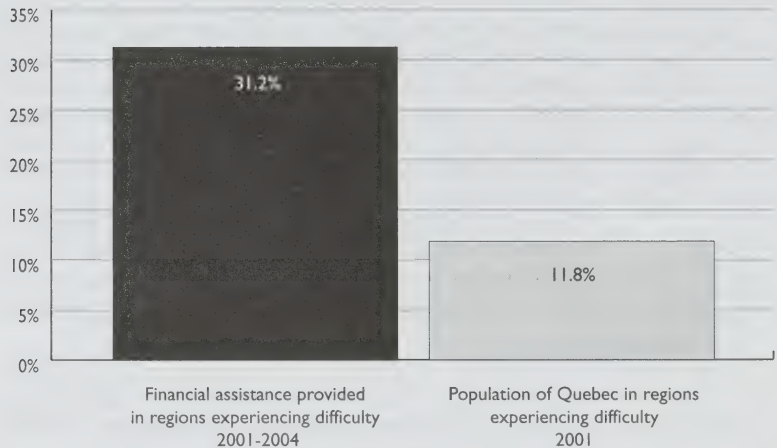
In 2001-2002, 35.4% of the financial assistance approved was allocated for intervention in those regions, compared with 50.8% in 2002-2003 and 29.4% in 2003-2004, including financial assistance approved in 2003-2004 under the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative. The substantial increase in 2002-2003 is attributable to the contribution (\$80 million) for completion of the *Papiers Gaspésia inc* project. Excluding this exceptional case, the proportion of Agency interventions in regions experiencing adjustment difficulties stood at 18.3% in 2002-2003, for total financial assistance approved of \$45.1 million. In 2003-2004, the Agency invested \$65.6 million, or 29.4% of its total financial assistance, in these regions, which are home to 11.8% of the Quebec population. The following graph presents the Agency's intervention in regions far from large cities over the past three fiscal years, isolating the participation in the *Papiers Gaspésia inc* project in 2002-2003 (32.5%).

Financial assistance approved in regions experiencing adjustment difficulties over the past three fiscal years



Over the past three years, the relative share of financial assistance provided in these regions was greater than their relative demographic weight within Quebec. This observation confirms the special attention paid by the Agency to the economic adjustment of regions in difficulty. The graph on the following page presents this observation in terms of financial assistance approved in those regions and in terms of demographic weight. For purposes of analysis, the major *Papiers Gaspésia inc* project was excluded in 2002-2003 and the total amount of financial assistance approved under the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative was added.

Relative share of financial assistance provided in regions experiencing adjustment difficulties from 2001 to 2004 by their demographic weight in Quebec



The Agency, which administers the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative on behalf of Industry Canada, signed 185 new contribution agreements for total financial assistance of more than \$21.3 million. Many of these projects (68.6%), approved in the six regions experiencing economic adjustment difficulties, represent investment of more than \$15 million. These amounts, added to the \$50.4 million invested by the Agency under its programming associated with its core mandate, will contribute, in the short and medium term, to:

- increased use of new technology
- diversification of the economies of communities dependent on softwood lumber
- enhanced viability and autonomy for the communities
- development of community action plans
- development of local leadership with regard to development.

Section 4

GOVERNMENT-WIDE INITIATIVES

In order to fulfil its mandate more effectively and, above all, to offer its programs and services to development agents in an effective manner, the Agency incorporates into its day-to-day management several government-wide initiatives. These are notably part of the Government of Canada's management framework: *Results for Canadians*.

4.1 Modern Comptrollership

The Government of Canada's Modern Comptrollership initiative was implemented at Canada Economic Development under the title of *Modernization of Management Practices*.

The Agency formally committed to implementation of this modernization initiative in March 2002. This commitment then translated into the setting up of a modernization office, with dedicated resources, to ensure that every effort required is made to modernize management practices within the Agency.

During 2003-2004, the Agency developed an action plan for implementing the main recommendations of the assessment of its situation with regard to modern management practices. This action plan highlighted four management practices which the Agency identified as action priorities and a starting point for modernization of its management practices as well as opportunities for continuous improvement which are considered and worked on in the Agency's day-to-day activities.

The goal of this action plan is:

- modernization of the organization's planning process
- integration of risk into the processes governing management of contributions
- integrated financial and operational information combined with management tools for using that information
- more pro-active human resources management based on a Values and Ethics Code espoused by all employees.

The committees set up to implement each of the priorities began work during the second half of 2003-2004, and their work evolved at different speeds. The table on the following page presents, for each priority, the results of the work carried out during 2003-2004.

<p>Modernization of the planning process</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ In conjunction with the responsibility centres, the review of the Agency's strategic and operational planning process was initiated. ■ By reinforcing the links among the directorates concerned, the integration of planning and performance evaluation activities has evolved considerably, leading among other things to an improvement in the Report on Plans and Priorities and the Performance Report. ■ The links between the priorities set out in its RPP and project selection have been tightened. ■ A mechanism for sharing and harmonizing business plans was set up to derive common priorities and areas of synergy, mutual assistance and complementarity. 	<p>Risk management and streamlining of processes</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ The risks inherent in managing applications for financial assistance were identified and defined. ■ Risk assessment grids have been developed, along with flowcharts incorporating the changes required by risk management. ■ A proposal, modifying: <ul style="list-style-type: none"> ■ the processes associated with the different stages in evaluation of applications for assistance ■ the management and follow-up of the resulting contribution agreements was presented to and discussed with representatives of the Agency's different sectors. ■ An action plan for implementation has been initiated.
<p>Management of information and management tools</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ An information management framework, definition of the function, vision and planned results, a breakdown of contributions and responsibilities and the beginnings of a realistic action plan have been developed by a committee of directors general. ■ A project respecting the principles of information management was developed. This will make it possible to review and optimize the information flow in decision-making processes associated with service delivery using the results-based management approach. ■ The evolution of such technology as electronic document management, data storage and the Intranet will be influenced by the application of information management principles. 	<p>Human resources management</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ A human resources management framework was developed to foster integration of the Agency's human resources management with its management practices and processes and its organizational plans and priorities. ■ During 2003-2004, work was carried out on: continuation of the classification modernization initiative, development of a learning strategy, competency management, implementation of a series of initiatives following up on the main findings of the 2002 survey of federal public servants, drawing up of an official languages accountability framework and raising of staff awareness of the Values and Ethics Code for the Public Service.

In addition to the achievements presented in the table above, work was initiated on clarifying the roles and responsibilities of each sector in response to one of the opportunities for continuous improvement identified in the action plan.

Continued implementation of this action plan will enable the Agency, over the next few years, to modernize its management processes and practices in line with Government of Canada policy.

4.2 Service Improvement Initiative and customer satisfaction

The quality of services is a constant concern of staff. Since 1997, the Agency has produced tangible evidence of its commitment to target excellence and deliver quality service to its clientele by applying the requirements of the ISO 9002 standard to delivery of its main programs' services. In 2002-2003, the Agency successfully performed the transition to the ISO 9001: 2000 standard, and still maintains its certification in this international quality management standard.

As in past years, the Agency measures its clients' satisfaction by means of two complementary tools. First, the Agency sends the client an evaluation questionnaire after the service. But the annual telephone survey conducted by an outside firm remains the main information-gathering tool, as it makes it possible to reach the largest number of respondents. The survey questionnaire was developed from the common measurement tool used within the Government of Canada.

In the context of the service improvement initiative, the Agency's goal is to maintain the high levels of satisfaction it has received for several years, while continuing its efforts to improve certain facets of service.

Satisfaction levels of enterprise and organization clientele receiving financial assistance from the Agency in 2003-2004.

Key indicators	Satisfaction level ¹		
	2001-2002	2002-2003	2003-2004
■ Access to services	87.7%	90.9%	91.4%
■ Ability to meet clients' needs	87.3%	85.3%	88.6%
■ Fairness and impartiality of services	N/A ²	91.4%	92.5%
■ Financial application assistance response time	86.0%	75.5%	78.2%
■ Claim response time	82.0%	81.0%	84.6%
■ Clarity of administrative documents received	88.2%	85.2%	86.5%
■ Courtesy of staff	97.3%	97.6%	98.4%
■ Competence of staff	91.2%	93.0%	93.9%
■ Guidance through procedure	90.5%	89.9%	89.1%
Quality of service in general	92.0%	93.0%	94.5%

Notes:

1 Percentage of clients stating that they are very satisfied or satisfied with services received.

2 N/A = not available

The table above shows a slight increase in satisfaction levels in 2003-2004 with regard to all aspects of service. Satisfaction with respect to financial assistance application response time rose by 3.6%, after falling in 2002-2003. Indeed, this aspect was the subject of special attention over the past year.

The Agency also measures the satisfaction of enterprises and organizations whose application for financial assistance was denied. While the satisfaction level of these clients is lower than that of clients who did receive assistance, the fact remains that these respondents still wish to do business with the Agency. Thus, 65.2% of these clients plan to make a financial assistance application to the Agency over the coming year.

Since the Agency wishes to continue its service delivery improvement process, it introduced improvements in some of its business practices over the past year so as to increase the quality of its service delivery.

Thus, the Agency made checklists available to its clients to facilitate the preparation of the documents that have to be produced with financial assistance applications and claims.

In its concern to improve its services, the Agency also opened a service point in April 2003 in Chibougamau, in Northern Quebec. The target communities and promoters now have regular, in-person access to an Agency representative who can meet their needs.

4.3 Government On-line (GOL)

Through this initiative, the Agency contributes to the Government of Canada's goal of enhancing the effectiveness of its service delivery to individuals and enterprises.

In this perspective, the Agency has undertaken to:

- provide on-line information on all its programs and services in a regional perspective, meeting the real, evolving needs of its clientele and the development agencies that support them
- provide its clientele with personalized, value-added services
- include the Agency in the development of the vision for the Government of Canada's Business Gateway.



For further information, the reader is invited to consult the *Report on the Government On-line initiative at Canada Economic Development* on the Agency's Web site at www.dec-ed.gc.ca/Complements/Publications/PublicationAgence-EN/GED_October-31-2002.htm

4.4 Sustainable Development Strategy (SDS)

The Agency achieved, and in many respects even exceeded, the overall commitments made in its 2000-2003 SDS. Between April 1, 2000 and December 31, 2003, the Agency contributed to funding 214 projects in line with the objectives of its SDS, for an amount of \$59.7 million. The total cost of these projects amounted to some \$259.2 million. The following table presents the main goals and objectives of the 2000-2003 SDS for external and internal targets along with recorded results as of December 31, 2003. The SDS commitments lie in a different timeframe from the RPP. As a result, the commitments mentioned in the 2003-2004 RPP refer to those of the 2000-2003 SDS which were to be carried out as of December 31, 2003.

External targets			
Goal: Play a strategic role in advancing understanding and acquisition of the principles of sustainable development within SMEs in the regions of Quebec and vis-à-vis the Agency's different private and public partners			
Objectives for 2000-2003	Objectives	Results	Expenditures ¹
Foster development of innovative products and services associated with the environment and sustainable development			
■ Technological feasibility and commercialization studies	20	41	\$7.6 million
■ Technology demonstration platforms	2	6	\$4.4 million
■ Development projects for eco-efficient products and processes	10	53	\$28.6 million
Contribute to the completion of testing and experimentation projects for products, technologies, processes and methodologies associated with development and sustainable harvesting of natural resources			
■ Testing and experimentation projects	25	41	\$6.2 million
Support the commercialization of environment industry products and services			
■ Commercialization projects	20	35	\$4.1 million
Enhance SMEs' environmental performance			
■ Enviroclubs	5	6	
■ Participation of manufacturing SMEs in implementation of pollution prevention and eco-efficiency projects	60	70	\$1.5 million

Note:
 1 Amounts invested by the Agency to achieve the planned objectives.

Internal targets		
Goal: Make the SDS a tool for further integrating sustainable development concerns and foster ecologically efficient management of the Agency's day-to-day operations.		
Objectives for 2000-2003	Objectives	Results
Continue in-house greening efforts <ul style="list-style-type: none"> ■ Extend multi-product recycling program to the Agency's business offices ■ Fit Agency vehicles with hybrid engines. 	31% 22%	Achieved Achieved
Raise in-house awareness and development of consensus-building and co-operation activities with Agency partners <ul style="list-style-type: none"> ■ Sensitization of all personnel to sustainable development and the principles of pollution prevention and eco-efficiency ■ Development of mechanisms for partnership and joint action with Government of Canada departments and agencies and regional and local organizations operating in the environment and sustainable development sectors. 	Qualitative objectives deemed to have been achieved	

4.4.1 Long-term contribution of goals, objectives and targets to attainment of the Agency's strategic outcomes

The Agency's SDS ties in with the attainment of the first two strategic outcomes of the Agency's intervention framework, namely:

- enterprise development
- improvement of the environment for long-term economic development of the regions, through application of the principles of sustainable development.

Innovation through sustainable development and productivity through eco-efficiency in particular have become important assets for enterprises' competitiveness and for the long-term economic growth and prosperity of the regions. Pollution and waste often stem from inefficient use of raw materials and resources as well as revealing defects in product design or manufacturing processes. Changes to be made in enterprises to resolve these problems represent innovation opportunities which can not only have beneficial environmental spinoffs, but also lead to productivity gains and enhanced competitiveness.

The testing and experimentation projects contribute to the development of new products and services conducive to enhancement of natural resources and waste which can present commercialization potential. While these are high-risk projects, they contribute to the economic diversification of the regions while enhancing the management of natural resources and waste.

Commercialization projects respond to ad-hoc needs of the environmental industry or specific issues in the regions. These projects provide essential assistance for the environmental industry by contributing to an increase in sales of environmental products or technology.

Pollution prevention projects adopt an innovation approach and demonstrate that sustainable development prompts SMEs to make productivity gains and enhance their competitiveness. The Agency helps SMEs adopt pollution prevention practices in two ways. On the one hand, it puts Enviroclubs in place, in conjunction with Environment Canada and NRC-IRAP. These Enviroclubs constitute a formula that yields tangible results in establishing sound pollution prevention and environmental management practices within SMEs. On the other hand, the Agency contributes to the implementation of productivity projects involving eco-efficiency in SMEs. These projects generally aim to optimize the use of raw materials and reduce energy consumption, pollutant discharge and waste that are often harmful to the environment.

4.4.2 Adjustments made in response to lessons learned

External targets

The Agency has dropped the sub-objective of fostering the establishment of environmental management systems in SMEs as a new business practice associated with sustainable development (first objective). The attempts made to foster the establishment of environmental management systems in SMEs were not conclusive. Indeed, it emerges that it is not proven that this type of business practice is really appropriate and geared to SMEs. The Agency plans to focus instead on establishing Enviroclubs.

Internal targets

With respect to empowerment of Agency personnel, under the 2000-2003 SDS, several awareness activities were carried out, and advisors attended a sustainable development training session on a pilot basis. Following evaluation, the information conveyed proved not to meet expectations and was not geared to the advisors' work. In its 2003-2006 SDS, the Agency restated its commitment to empower its staff and planned to put in place measures that should enable it to attain this objective, in the form of training sessions for advisors that should begin in the second year of its strategy. Management and training tools geared to staff are currently being developed to enable the Agency to achieve its objective in this regard. Moreover, the management tools that are to be developed should facilitate analysis of, follow-up on and reporting on the results of the 2003-2006 SDS.

Appendix I

FINANCIAL PERFORMANCE

Overview

The Agency's actual expenditures were \$385.3 million in 2003-2004 and total authorities stood at \$522.6 million. This difference of \$137 million is primarily attributable to the deferral of funding to subsequent years in order to provide funding for the Infrastructure Canada Program. The financial tables on the following pages provide details of the Agency's financial performance.

Summary financial tables

The financial tables show the Agency's resources in 2003-2004 as well as its revenues and how the Agency used them. The financial tables are as follows:

Financial table 1	Summary of voted appropriations
Financial table 2	Comparison of total planned spending with actual expenditures
Financial table 3	Historical comparison of total planned spending with actual expenditures
Financial table 4	Actual expenditures 2003-2004 by strategic outcome
Financial table 5	Revenue
Financial table 6	Statutory payments
Financial table 7	Transfer payments
Financial table 7a	Description of funds distribution by program

The definitions and sources of information concerning these financial tables are:

- The *Total planned spending* column shows the expenditures planned at the start of the year and the amounts match those shown in the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities* in the Planned spending 2003-2004 column.
- The *Total authorities* column shows the authorities, which consist of Main Estimates and Supplementary Estimates voted by Parliament and correspond to those shown in the Public Accounts for 2003-2004.
- The *Total actual expenditures* column shows the actual expenditures and revenue as reported in the Public Accounts for 2003-2004.

FINANCIAL TABLE 1: SUMMARY OF VOTED APPROPRIATIONS

Financial requirements by authority

This table shows appropriations voted by Parliament for resources provided for in the *2003-2004 Report on Plans and Priorities*, changes made to resources following Supplementary Estimates and other authorities, as well as the use of funds.

Canada Economic Development for the Regions of Quebec		2003-2004 (in millions of \$)		
Vote		Total planned spending	Total authorities	Total actual expenditures
60	Operating expenditures	41.7	43.5	41.6
65	Grants and contributions	444.5	440.8	305.5
(S)	Obligations under the <i>Small Business Loans Act</i>	13.4	7.8	7.8
(S)	Obligations under the <i>Canada Small Business Financing Act</i>	21.9	25.5	25.5
(S)	Contributions to employee benefit plans	4.9	5.0	5.0
(S)	Spending of proceeds from disposal of surplus Crown assets	-	0.01	0.01
TOTAL		526.4	522.6	385.4

With respect to grants and contributions, the \$139-million decrease in actual expenditures over planned spending is primarily attributable to the deferral of funding to subsequent years to finance the Infrastructure Canada Program and to sums not paid out under the *Papiers Gaspésia inc* project as a result of their request to use the *Companies' Creditors Arrangement Act*.

With respect to obligations under the *Small Business Loans Act*, actual expenditures were lower than planned expenditures because claims payable were overestimated.

FINANCIAL TABLE 2: COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING WITH ACTUAL EXPENDITURES

This table shows the net cost of the Agency by adding to expenditures those services received free-of-charge, such as premises provided by Public Works and Government Services Canada and services provided by Justice Canada, then subtracting revenues to arrive at the organization's net cost to Canadians.

Promotion of the economic development of the regions of Quebec	2003-2004 (in millions of \$)		
	Total planned spending	Total authorities	Total actual expenditures
FTE¹	370	378	408
■ Operations ²	46.6	48.5	46.6
■ Grants and contributions ³	479.8	474.1	338.8
Total gross expenditures	526.4	522.6	385.4
Less:			
■ Respendable revenues	-	-	-
Total net expenditures	526.4	522.6	385.4
Other revenues and expenditures:			
■ Revenues ⁴	(43.3)	(43.3)	(52.7)
■ Cost of services provided by other departments	4.9	4.9	5.1
Net program cost	488.0	484.2	337.8
Notes : 1 Full-time equivalent (FTE) numbers are expressed in units. 2 Include contributions to employee benefit plans. 3 Details of grants and contributions are shown in Table 7a. 4 Details of revenues are shown in Table 5.			

The difference between the planned use of 378 full-time equivalents (FTE) and the actual use of 408 is attributable to resources hired to meet the Agency's operational requirements.

FINANCIAL TABLE 3: HISTORICAL COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING WITH ACTUAL EXPENDITURES

This table provides a historical overview of the use the Agency makes of its resources.

Promotion of the economic development of the regions of Quebec			2003-2004 (in millions of \$)		
	Actual expenditures 2001-2002	Actual expenditures 2002-2003	Total planned spending	Total authorities	Total actual expenditures
	260,6	367,2	526,4	522,6	385,4
Total	260,6	367,2	526,4	522,6	385,4

In 2003-2004, the difference between planned spending and actual expenditures is primarily attributable to the deferral of funding to subsequent years in order to provide funding for the Infrastructure Canada Program and to sums not paid out under the *Papiers Gaspésia inc* project as a result of their request to use the *Companies' Creditors Arrangement Act*.

FINANCIAL TABLE 4: ACTUAL EXPENDITURES 2003-2004 BY STRATEGIC OUTCOME

This table shows actual expenditures 2003-2004 in grants and contributions (Vote 65) by strategic outcome

Promotion of the economic development of the regions of Quebec	Strategic outcome (in millions of \$)		
	Foster enterprise development	Contribute to improving the environment for economic development of the regions	Facilitate development and renewal of community infrastructure
Planned resources 2003-2006 in the 2003-2004 Report on Plans and Priorities	385.0 / 3 years	255.0 / 3 years	369.0 / 3 years
Actual expenditures 2003-2004	134.9	99.9	70.8

FINANCIAL TABLE 5: REVENUE

This table provides a historical view of revenue. Revenue consists essentially of service fees for loan guarantees, which represent fees paid by borrowers approved under the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act*, as well as repayment of repayable contributions provided by the Agency. The latter are included in refunds of previous years' expenditures.

Promotion of the economic development of the regions of Quebec			2003-2004 (in millions of \$)		
	Actual revenue 2001-2002	Actual revenue 2002-2003	Planned revenue	Total authorities	Actual Revenue
Service fees - Loan guarantees	16.0	20.6	22.8	22.8	19.5
Refunds of previous years' expenditures	33.6	20.6	20.5	20.5	31.3
Adjustment to payables at year-end	0.0	1.6	0.0	0.0	1.9
Total revenue	49.6	50.5	43.3	43.3	52.7

FINANCIAL TABLE 6: STATUTORY PAYMENTS

This table shows statutory payments made by the Agency with respect to obligations under the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act* as well as contributions to employee benefit plans.

Promotion of the economic development of the regions of Quebec			2003-2004 (in millions of \$)		
	Actual expenditures 2001-2002	Actual expenditures 2002-2003	Total planned spending	Total authorities	Total actual expenditures
	45.2	47.0	40.2	38.3	38.3
Total statutory payments	45.2	47.0	40.2	38.3	38.3

Actual expenditures in 2003-2004 were lower than planned spending because claims payable under the SBLA were overestimated.

The decrease in actual expenditures from 2002-2003 to 2003-2004 is attributable to a reduction in claims by Agency clientele.

FINANCIAL TABLE 7: TRANSFER PAYMENTS

This table shows transfer payments and includes expenditures for both statutory and voted appropriations with respect to grants and contributions paid under Agency programs.

Details of transfer payments for 2003-2004 by program are presented in Table 7a.

Promotion of the economic development of the regions of Quebec			2003-2004 (in millions of \$)		
	Actual expenditures 2001-2002	Actual expenditures 2002-2003	Total planned spending	Total authorities	Total actual expenditures
■ Grants	13.1	3.3	0.3	6.3	6.1
■ Contributions	203.5	316.2	479.5	467.8	332.7
Total grants and contributions	216.6	319.5	479.8	474.1	338.8

The difference between actual expenditures and planned spending with respect to grants is attributable to payment of a grant to *Grand Prix F-1 du Canada inc* in order to ensure the holding of the Canadian Grand Prix in 2004, 2005 and 2006.

The difference between planned spending and actual expenditures on contributions is primarily attributable to the deferral of funding to subsequent years in order to provide funding for the Infrastructure Canada Program and to sums not paid out under the *Papiers Gaspésia inc* project as a result of their request to use the *Companies' Creditors Arrangement Act*.

FINANCIAL TABLE 7A: DESCRIPTION OF FUNDS DISTRIBUTION BY PROGRAM

This table shows resources for each of the Agency's programs for 2003-2004.

Program (in millions of \$)	Total planned spending	Total authorities	Total actual expenditures
IDEA-SME Program	87.9	75.6	72.3
Regional Strategic Initiatives Program (RSI)	112.5	120.1	98.5
Infrastructure Canada Program ¹	163.1	160.0	70.8
Community Futures Program (CFP)	24.0	26.6	26.6
Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy	57.0	52.1	30.9
Special Coastal Quebec Fund (CQF)	0.0	0.4	0.4
Grant to <i>Grand Prix F-1 du Canada inc</i>	0.0	6.0	6.0
<i>Canada Small Business Financing Act</i> (CSBFA)	21.9	25.5	25.5
<i>Small Business Loans Act</i> (SBLA)	13.4	7.8	7.8
Total	479.8	474.1	338.8
Note: 1 Includes some residual expenditures from the Canada Infrastructure Works Program (1994).			

Appendix 2

THE AGENCY'S REGIONAL DEVELOPMENT INTERVENTION TOOLS

The approach advocated by the Agency with respect to regional development, as presented on page 27, shows that it possesses a range of tools for intervening in each phase, whether for planning its regional development intervention or for its implementation. The Agency's range of intervention tools consists of accompaniment and advice, information and referrals, and financial support.

These tools, used alone or together by the Agency, contribute in particular to:

- empowerment of economic development agents; in other words, the Agency provides development agents with means and opportunities (studies, workshops, seminars) for:
 - becoming aware of the scope of the issues affecting them (awareness process)
 - acquiring competencies and knowhow in various specialized fields (development of capabilities)
 - reinforcing and broadening their business partnership networks (development of networks and business partners)
- initiating growth-generating projects, that is, identifying a development potential and initiating processes aimed at local mobilization and joint action to design and implement a plan, strategy or growth-generating project for a region's development
- facilitating local participation in defining the regional development priorities and policy of the Agency and the Government of Canada
- helping the local milieu to gather information and put forward regional issues to government decision-makers.

Guidance and advice

For the Agency, guidance and advice involve helping a development agent design and develop policy, a strategy, a business plan, an action plan or a project, or helping him plan a financial package, identify funding sources, and so on. At Canada Economic Development, provision of advice by a staff member and a guidance approach are services delivered to a development agent on an individual basis, geared to his specific situation. Provision of advice constitutes ad-hoc assistance. A guidance approach constitutes systematic, sustained, prolonged assistance, at various stages along the development agent's path toward design and implementation of his project.

Information and referrals

For the Agency, information and referrals involve producing timely information and making it more easily accessible and usable so development agents may reach informed decisions. They also involve referring development agents to resources likely to provide a timely, appropriate response to their specific needs.

In this regard, the Agency relies in particular on the CBSCs operating in Quebec, namely, *Info entreprises* in Montreal and *Ressources Entreprises* in Québec City, for Eastern Quebec. These organizations deliver information, referral and reference material services to development agents throughout Quebec.

Financial support

Under its programming, the Agency makes both repayable and non-repayable contributions and, in exceptional cases, grants to development agents. The Agency's programming may be divided into different categories, which are presented in the following table.

CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT PROGRAMMING	
1 Regular programming associated with the Agency's core mandate	
	<ul style="list-style-type: none">■ Program of assistance for development of SMEs in Quebec (IDEA-SME)■ Regional Strategic Initiatives program (RSI)■ Community Futures Program (CFP)
2 Dedicated programming under the Agency's core mandate	
	<ul style="list-style-type: none">■ Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy■ Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities
3 Programming under mandates from the Government of Canada and other federal departments	
	<ul style="list-style-type: none">■ Infrastructure Canada Program (2000)■ Canada Infrastructure Works (1994)■ Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP)■ Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative contribution program■ Program for Export Market Development (PEMD)
4 Statutory programming reported in Agency accounts	
	<ul style="list-style-type: none">■ <i>Canada Small Business Financing Act (CSBFA)</i>■ <i>Small Business Loans Act (SBLA)</i>

Regular programming associated with the Agency's core mandate

The Agency's main regular programs of financial assistance are IDEA-SME, RSI and CFP. Completing the programming inherent in the Agency's core mandate are the Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy and the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities, which have dedicated budget envelopes.

Program of assistance for development of SMEs in Quebec

The IDEA-SME program primarily targets enterprise development. Its goal is to foster the growth of business generated by enterprises in all Quebec regions by facilitating, among other things, access to relevant information, awareness of enterprises' development issues, establishment of strategic enterprises, and consolidation of their competitiveness through new business practices, innovation and commercialization. In that way, this program fosters realization of the regions' development potential, leading in the long term to enhanced prosperity and sustainable employment.

As to planned results, the program should lead to:

- an increase in awareness of innovation, commercialization and entrepreneurship
- an increase in identification and integration of new technology
- an increase in commercialization of products arising out of innovation
- an increase in enterprises' productivity with a view to making them more competitive on the international scene
- support for testing and experimentation activities in the natural resources sector in regions whose economy is heavily resource-based
- an increase in SMEs' activities on international markets and consolidation of the position of exporting SMEs
- stimulation of the emergence of initiatives aimed at enterprise startups and improvement in the business climate.



For information:

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/prg_idee_pme.asp?LANG=EN#1

Regional Strategic Initiatives program

This program involves developing and implementing strategies and action plans fostering the creation of a socio-economic environment conducive to reinforcing the assets and competitive advantages of Quebec regions, with a view to enabling them to realize their regional development potential, leading in the long term to lasting improvement in prosperity and employment. The program supports major initiatives likely to have a growth-generating impact on the regional economy, in response to major regional issues identified

through a process of local consultation, dialogue and mobilization. The projects and activities stemming from it permit great flexibility and can take various forms, in line with the needs of a single region or a given group of regions.

The program first aims to increase the regions' technological capability so as to encourage the use of the most appropriate technologies and their adaptation by SMEs. The program helps develop the regions' tourist attraction potential, too, as well as increasing the attraction capability of international activities. It is also used to support the regions in their efforts to adjust to the new global economic environment, especially in rural areas.

Planned results from the program include:

- an increase in the use of new technology by SMEs
- an increase in the number of foreign tourists in the regions
- an increase in the number of foreign visitors at different international events
- an increase in the number of projects concerning the regions' adjustment to the new global economic environment, notably in rural areas.

Community Futures Program

This Canada-wide program provides support for communities in all parts of the country to help them take charge of their own local development. In Quebec, the CFP financially supports 57 Community Futures Development Corporations, as well as providing support for 14 Community Economic Development Corporations and nine Business Development Centres.



For information:

<http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PDC.asp?LANG=EN>

Special Coastal Quebec Fund Program

This fund, also known as the Special Fund for the Economic Development and Adjustment of Quebec Fishing Communities, terminated in March 2003 and was intended to implement measures to support economic and community development of communities affected by the restructuring of the fishing industry (Côte-Nord and Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine administrative regions, and adjacent fishing communities).

Dedicated programming under the Agency's core mandate

Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy

Funded from the Agency's core budgets, this program is a special measure to improve the economic situation in the Gaspé Peninsula and the Magdalen Islands. It is in addition to the Agency's regular activities and gives priority to the following elements:

- enhancement of federal infrastructure
- development of medium-sized enterprises
- young people
- local empowerment
- emerging initiatives.



For information:

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PCAEGIM_Gaspesie.asp?LANG=EN

Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities

In a horizontal federal intervention approach, the Agency has partnered with other Government of Canada departments and agencies, in particular Human Resources and Skills Development Canada and Fisheries and Oceans Canada, to help communities affected by the reduction in fishing activity stemming from the moratorium on the cod fishery and restrictions on crab. Having received additional funding for this initiative through the RSI program, the Agency supports projects leading to the creation of short-term jobs in those communities.



For information:

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/NouveauSurSite/Annonce_speciale.asp?LANG=EN

Programming under mandates from the Government of Canada and other federal departments

Infrastructure Canada Program (2000)

Within the framework of the pan-Canadian Infrastructure Program under Treasury Board responsibility, a Canada-Quebec Agreement was signed in October 2000, with the objective of upgrading municipal, urban and rural infrastructure in Quebec as well as improving Quebecers' quality of life. The Agency acts on behalf of the Government of Canada as the federal department responsible for implementation of the program in Quebec. The Agency's third strategic outcome solely comprises projects carried out under the Infrastructure Canada Program.



For information:

http://www.infrastructure.gc.ca/icp/partners/qc_ip_e.shtml

Canada Infrastructure Works (1994)

Initiated in 1994-1995 for a three-year period, the Canada Infrastructure Works program was extended by two years in 1997-1998 and superseded by the Infrastructure Canada Program in 2000. A few projects approved under the Canada Infrastructure Works program are still the subject of expenditures by the Agency.

Canadian Apparel and Textile Industries Program

Through the IDEA-SME program, the Agency is implementing part of the new Canadian Apparel and Textile Industries Program established by Industry Canada to help those industries adjust to the potential effects of the *Access to markets granted to least developed countries initiative*. Apparel and textile enterprises in Quebec can thus benefit from contributions to carry out projects aimed at diversifying their markets and increasing their competitiveness.



For information:

<http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PICTV.asp?LANG=EN>

Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative contribution program

The Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative is a special initiative under the responsibility of Industry Canada whose implementation falls to the regional development agencies. Its goal is to generate long-term economic spinoffs in the regions and communities affected by the lumber trade dispute, primarily by supporting projects to reinforce community capabilities, diversify local economies and enhance productivity. The main planned results from the initiative are:

- increased use of new technology
- diversification of the economies of communities dependent on softwood lumber
- enhanced viability and autonomy for the communities
- development of community action plans
- increase of local leadership with regard to development.

Program for Export Market Development

The PEMD helps small enterprises exporting for the first time, or wishing to penetrate a new market, to find and exploit outlets for their products and services as well as opportunities for tendering for capital projects abroad.

The Department of International Trade Canada is responsible for PEMD budgets and spending. But, in agreement with ITC and in direct association with its economic development mandate, the Agency delivers the program to enterprises in the regions of Quebec.



For information:

<http://www.dfait-maeci.gc.ca/pemd/menu-en.asp>

Statutory programming reported in Canada Economic Development accounts

Canada Small Business Financing Act

The objective of the *Canada Small Business Financing Act* is to encourage participating lending institutions to increase the availability of loans for the establishment, expansion, modernization and upgrading of small business enterprises. Application of this Act, including all administrative arrangements and performance information, is the responsibility of the Department of Industry, but the costs of this program in Quebec are reported in the Agency accounts, under Financial assistance (statutory payments). This statute superseded the *Small Business Loans Act* in 1998.

Appendix 3

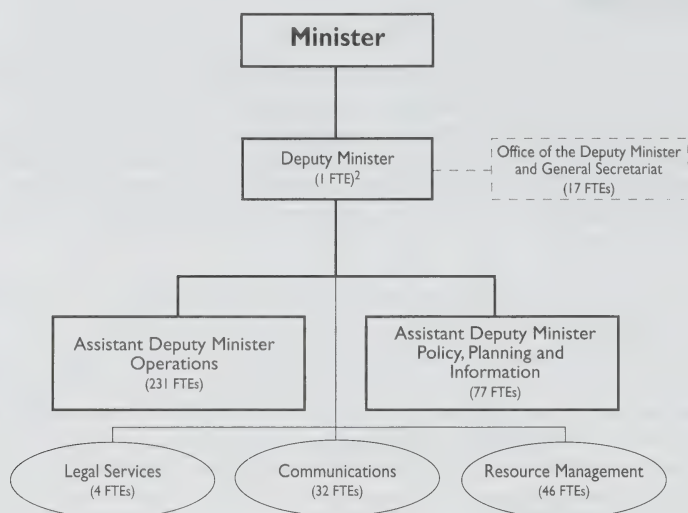
ORGANIZATION

The Honourable Jacques Saada is the Minister responsible for the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec. The Deputy Minister handles the day-to-day management of Agency activities. She acts as deputy head for the purposes of application of the *Financial Administration Act*, the *Public Service Employment Act* and the *Public Service Labour Relations Act*. She also acts as senior policy advisor to the Minister and the Government.

The Assistant Deputy Minister, Policy, Planning and Information is responsible for the departmental planning cycle, definition of strategic policy and objectives for Agency intervention, production of the socio-economic studies required for the development of policy, management of the quality system, and measurement of and follow-up on the performance of programs and initiatives. She ensures, too, that the Agency's position is put forward in the development of national policy and programs and promotes Quebec's regional interests within the federal government apparatus. She is also responsible for relations with Quebec government.

The Assistant Deputy Minister, Operations has the mandate to deliver all the Agency's programs and services, primarily through a network of 14 business offices across Quebec. She also handles negotiation and management of partnership agreements with other Government of Canada departments and agencies and with outside organizations, in particular the Community Futures Development Corporations, Community Economic Development Corporations and Business Development Centres. She is responsible for implementation of agreements reached with the Quebec government, such as the Infrastructure Canada Program.

CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT ORGANIZATION CHART¹



Notes:

- 1 A more detailed organization chart is available on the Agency's Web site at <http://www.dec-ced.gc.ca/asp/APropos/Organigramme.asp?LANG=EN>
- 2 FTE: Full-time equivalent

The Agency had in 2003-2004 the equivalent of 408 full-time employees in its business offices across Quebec, its office in Gatineau ensuring liaison with the federal government and its Head Office in Montreal.

Appendix 4

AGENCY PERFORMANCE MEASUREMENT METHODOLOGY

Project reference base

The reference base for this performance report consists of projects in progress in 2003-2004, that is, projects for which an expenditure was made during FY 2003-2004. These projects can include new contribution agreements signed between April 1, 2003 and March 31, 2004 as well as projects prior to April 1, 2003, provided they were subject to an expenditure by the Agency in 2003-2004.

The reference base for projects used to measure results differs from that used in 2000-2001. In 2000-2001, projects approved during that fiscal year, or more specifically new agreements signed, comprised the project base used to gather information on results. The reference base used in 2003-2004 is similar to that used in 2001-2002 and 2002-2003. It is representative of the Agency's intervention as it allows for measurement of the results of a larger number of projects which have gone beyond the implementation phase or have been completed. In short, this reference base provides a more accurate picture of the results obtained by the Agency in 2003-2004.

Data collection methods

The results presented in this report were achieved through two service delivery modes: direct assistance to SMEs, administered by Agency advisors, and indirect assistance to SMEs and entrepreneurs through collaborators whom the Agency supports financially.

Intervening in two ways vis-à-vis enterprises, the Agency's performance measurement strategy involves two data collection methods. These were used to gather information on results from the chosen reference base:

- yearly client survey
- project follow-up by advisors.

A telephone survey of the Agency's overall clientele yielded information on results for enterprises, organizations which hold ad-hoc activities and some managers of assets with community spinoffs who organize festivals, for instance.

Project follow-up by advisors from the Agency's different business offices provided the necessary information on results for non-profit organizations which deliver services to enterprises. This procedure involved identifying all the projects as well as the indicators to be documented by the advisors in the regions so as then to entrust co-ordination of information-gathering to a person responsible in each of the Agency's business offices. This individual compiled the information from activity reports or by contacting the representatives of the business service or development agencies concerned.

Data gathered by the advisors and consolidated by the individuals responsible in the regions were validated in each of the Agency's business offices and at Head Office by the Quality and Review Directorate, who produce the Performance Report.

With respect to the results for organizations funded under the CFP, these were gathered from all CFDCs, BDCs and CEDCs. The individuals responsible in the business offices forwarded to the organizations a file specifying the indicators to be documented and asking them to supply the information. Data from organizations were gathered by the business offices and then sent on to the Quality and Review Directorate, which consolidated them. The Local Entrepreneurship Directorate validated and verified the data received from the business offices.

Job creation and maintenance

The results with respect to job creation and maintenance come from the two information sources listed above, namely, the yearly client survey and the information gathered on results by the business offices.

The methodology for measuring job creation and maintenance under the Community Futures Program was altered in 2001-2002. The new data collection method used is more comprehensive, since it consolidates all the data from each CFDC and BDC. Previously, data were gathered through a telephone poll of clients from a sample of CFDCs (one-third of the Quebec CFDC network each year), and the results were used to make a projection for all CFDCs.

Incentive nature of assistance

This indicator is used to confirm whether projects which received a financial contribution from the Agency would not have been carried out without its assistance or would have been carried out differently. On the one hand, it corresponds to the proportion of respondents to the yearly telephone poll who stated that, without Agency assistance, they would not have been able to carry out their projects. On the other hand, with regard to respondents who stated that they would have been able to carry out their projects without financial support from the Agency, it corresponds to the proportion of those respondents who said they would not have been able to carry out their projects on the same scale or within the same timeframe.

Agency follow-up survey (long-term results)

Periodically, the Agency conducts a follow-up survey on its clientele. In this survey, clients who responded several years ago to an annual poll carried out by the Agency are asked the same questions, in order to find out how the subsequently declared results have evolved or whether they are unchanged.

In March 2003, in the follow-up survey conducted by the Agency, the initial sample targeted comprised 1,316 enterprises interviewed between 1996 and 2000 which had received financial contributions from the Agency under the IDEA-SME, PEMD and Coastal Quebec Fund (CQF) programs. In all, 364 enterprises interviewed prior to 2003 were excluded from the calculation of the final response rate. Wrong telephone, fax and answering machine numbers, and enterprises sold or closed down were the main reasons for exclusion. The final sample thus consisted of 952 enterprises. Of these, 516 interviews were completed. The response rate stood at 54% of the final sample (516 out of 952).

Methodological limitations with respect to performance measurement

Documenting the results associated with Agency intervention presents some major methodological challenges. First there are the problems associated with the time-specific character of the results, which depends on the nature of the projects. In fact, while it is possible to account for expenditures associated with financial contributions provided for implementation of projects as of March 31, 2004, it is, on the other hand, far harder to isolate and measure their results. For instance, certain projects such as capital projects or projects associated with innovation can be spread over more than one year, so anticipated results do not necessarily arise during the year in which they were approved and in which the contributions were paid. Moreover, other projects may have ended only shortly before, and their main effects, notably in terms of job maintenance or creation, will appear only later and therefore cannot be documented in this report.

The results presented in this report constitute only part of the results to which the Agency contributes. Regardless of the information collection method used, the Agency's measurement strategy used for writing this report cannot measure the ripple effect which these projects will have on regional economies over time. Performance measurement covers more the immediate impact of the interventions than the long-term effects. It will be possible to document these longer-term effects through an evaluation process.

Methodological limitations with respect to job creation and maintenance

Aside from the time-specific character of the results associated with the nature of certain projects, the types of clients supported by the Agency also represent another methodological challenge with regard to performance measurement, in particular the measurement of job creation and maintenance. Thus, as was mentioned above, the Agency serves SMEs either directly or indirectly. Through Agency staff, it provides direct support to SMEs by awarding financial contributions. It supports SMEs indirectly when it provides financial assistance for intermediary groups which in turn dispense services directly to SMEs. In short, some of the jobs created or maintained stem directly from the Agency's financial assistance, whereas in the case of services provided by intermediary groups, these jobs are an indirect consequence of Agency intervention. In the context of this report, the Agency counts jobs created or maintained directly or indirectly through its intervention.

The definition used by the CFDCs and BDCs for measuring job creation and maintenance differs from the Agency's. Whereas the Agency measures job creation and maintenance through its financial contributions, the CFDCs and BDCs count jobs maintained or created within the framework of financial support and following technical assistance. That is why information on results with respect to job creation and maintenance by the CFDCs and BDCs is not added to the Agency's information on employment in this report.

Attribution of results

Moreover, since the Agency works closely with several departments and agencies of the Government of Canada and the Quebec government, as well as with many local and regional players when financial packages are arranged for projects, the Agency cannot alone claim responsibility for the results presented. The support provided by the Agency for project implementation *contributes* to the attainment of results.

Appendix 5

LIST OF EVALUATIONS AND AUDITS

During FY 2003-2004, several reviews—evaluations and audits—were submitted to and approved by the Agency’s Departmental Review Committee. Each review was accompanied by an action plan where the managers responsible respond to the observations and recommendations by proposing concrete steps aimed at the continuous improvement of Agency program and initiatives.

LIST OF EVALUATIONS AND AUDITS CONDUCTED IN 2003-2004 AVAILABLE ON THE AGENCY’S WEB SITE¹

Evaluations ²	Audits ³
<ul style="list-style-type: none">■ Evaluation of Canada Economic Development’s <i>Sustainable Development Strategy 2000-2003</i>■ Evaluation of the Regional Strategic Initiatives program■ Evaluation of ORPEX (regional export promotion organization) funding programs■ Evaluation of the <i>Geographical Coverage</i> initiative under Canada Economic Development’s Community Futures Program■ Further qualitative information with respect to the economic impact of investment in Phase II of the Mont-Tremblant resort	<ul style="list-style-type: none">■ Audit of the Canada-Quebec Agreement concerning the Infrastructure Canada Program for the period from October 20, 2000 to March 31, 2002■ Audit of application of the <i>Canadian Environmental Assessment Act</i> within the framework of the Infrastructure Canada Program■ Internal audit of compliance with key controls on project approval and contribution payment processes for the period ending March 31, 2003 within the framework of the Infrastructure Canada Program

Notes:

- 1 It is possible to consult these evaluations and audits at www.dec-ced.gc.ca under *Publications*.
- 2 Evaluation: used to take stock of an intervention at a specific moment in its implementation, particularly of its timeliness, short-, medium- and long-term results, and the efficiency and effectiveness of the intervention. It is based on systematic, independent analysis methods so as to ensure the objectivity of the results and involvement of all stakeholders concerned.
- 3 Audit: an independent, objective review of evidence used to provide an assessment of risk management strategies and practices, control frameworks and management practices, and information used for decision-making and presentation of information.

LIST OF EVALUATIONS AND AUDITS CONDUCTED IN 2003-2004
AVAILABLE ON THE AGENCY'S WEB SITE *(suite)*

Case studies

- *Bas-Saint-Laurent and the knowledge economy, Case study, Bas-Saint-Laurent Region.*
- *The regional innovation system, Saguenay—Lac-Saint-Jean Region.*
- *Case study on innovation and technology transfer in the Montérégie.*
- *Case study, Centre de recherche sur les biotechnologies marines (CRBM).*
- *Aluminum Technology Centre (ATC), Case study, Saguenay—Lac-Saint-Jean Region.*
- *Case study, University entrepreneurship centres.*
- *Case study, BIOAGRAL, An essential strategic role for innovation in Quebec's bio-agrifood sector.*
- *Case study, Centre de haute technologie Saguenay—Lac-Saint-Jean.*
- *Profile of enterprises graduating from the Centre québécois d'innovation en biotechnologie (CQIB).*
- *The case of Maritime Innovation.*
- *Case study: VALOTECH INC, Canada Economic Development's participation in the establishment and development of VALOTECH inc.*

Appendix 6

LIST OF ACRONYMS

ATC	Aluminum Technology Centre
BDC	Business Development Centre
CED	Canada Economic Development for Quebec Regions
CEDC	Community Economic Development Corporation
CFDC	Community Futures Development Corporation
CFP	Community Futures Program
CHT	<i>Centre de haute technologie du Saguenay — Lac-Saint-Jean</i>
CJF	Canada Jobs Fund
CQF	Special Fund for the Economic Development and Adjustment of Quebec Fishing Communities (Coastal Quebec Fund)
CSBFA	<i>Canada Small Business Financing Act</i>
FTE	Full-time equivalent
GDP	Gross domestic product
GOL	Government On-line
GRIR	<i>Groupe de recherche et d'intervention régionales</i>
ICP	Infrastructure Canada Program
IDEA-SME	Program of assistance for development of SMEs in Quebec
IRAP	Industrial Research Assistance Program
MDS	Market Development Service
NBP	New business practices
NRC	National Research Council Canada
PEMD	Program for Export Market Development
R&D	Research and development
RIS	Regional intervention strategy
RPP	Report on Plans and Priorities
RSI	Regional Strategic Initiatives
SBLA	<i>Small Business Loans Act</i>
SME	Small and medium-sized enterprises

Appendix 7

LIST OF CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT BUSINESS OFFICES

Abitibi-Témiscamingue

906 5th Avenue
Val-d'Or, Quebec J9P 1B9
Tel.: (819) 825-5260 • 1 800 567-6451
Fax: (819) 825-3245

Bas-Saint-Laurent

Édifice Trust Général du Canada
2 Saint-Germain Street East, Suite 310
Rimouski, Quebec G5L 8T7
Tel.: (418) 722-3282 • 1 800 463-9073
Fax: (418) 722-3285

Centre-du-Québec

Place du Centre
150 Marchand Street, Suite 502
Drummondville, Quebec J2C 4N1
Tel.: (819) 478-4664 • 1 800 567-1418
Fax: (819) 478-4666

Côte-Nord

701 Laure Blvd.
Suite 202B, P.O. Box 698
Sept-Îles, Quebec G4R 4K9
Tel.: (418) 968-3426 • 1 800 463-1707
Fax: (418) 968-0806

Estric

Place Andrew Paton
65 Belvédère Street North, Suite 240
Sherbrooke, Quebec J1H 4A7
Tel.: (819) 564-5904 • 1 800 567-6084
Fax: (819) 564-5912

Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine

120 De la Reine Street, 3rd Floor
Gaspé, Quebec G4X 2S1
Tel.: (418) 368-5870 • 1 866 368-0044
Fax: (418) 368-6256

Île-de-Montréal

3340 De l'Assomption Blvd.
Montreal, Quebec H1N 3S4
Tel.: (514) 283-2500
Fax: (514) 496-8310

Laval-Laurentides—Lanaudière

Tour Triomphe II
2540 Daniel-Johnson Blvd., Suite 204
Laval, Quebec H7T 2S3
Tel.: (450) 973-6844 • 1 800 430-6844
Fax: (450) 973-6851

Mauricie

Immeuble Bourg du Fleuve
25 des Forges Street, Suite 413
Trois-Rivières, Quebec G9A 2G4
Tel.: (819) 371-5182 • 1 800 567-8637
Fax: (819) 371-5186

Montréal

Complexe Saint-Charles
1111 Saint-Charles Street West, Suite 411
Longueuil, Quebec J4K 5G4
Tel.: (450) 928-4088 • 1 800 284-0335
Fax: (450) 928-4097

Nord-du-Québec

Tour de la Bourse
800 Square Victoria
Suite 3800, P.O. Box 247
Montreal, Quebec H4Z 1E8
Tel.: (514) 283-8131 • 1 800 561-0633
Fax: (514) 283-3637

Outaouais

259 Saint-Joseph Blvd., Suite 202
Gatineau, Quebec J8Y 6T1
Tel.: (819) 994-7442 • 1 800 561-4353
Fax: (819) 994-7846

Québec—Chaudière-Appalaches

Édifice John-Munn
112 Dalhousie Street, 2nd Floor
Quebec, Quebec G1K 4C1
Tel.: (418) 648-4826 • 1 800 463-5204
Fax: (418) 648-7291

Saguenay—Lac-Saint-Jean

170 Saint-Joseph Street South, Suite 203
Alma, Quebec G8B 3E8
Tel.: (418) 668-3084 • 1 800 463-9808
Fax: (418) 668-7584

CORPORATE SERVICES

Tour de la Bourse
800 Square Victoria
Suite 3800, P.O. Box 247
Montreal, Quebec H4Z 1E8
Tel.: (514) 283-6412
Fax: (514) 283-3302

Place du Portage, Phase II
165 Hôtel-de-Ville Street
P.O. Box 1110, Station B
Gatineau, Quebec J8X 3X5
Tel.: (819) 997-3474
Fax: (819) 997-3340

Appendix 8

RESOURCE-PERSON AND STATUTES ADMINISTERED

Resource-person for further information

Jean Pierre Lavoie
Director General
Quality, Information and Technologies

Canada Economic Development for the Regions of Quebec
Tour de la Bourse, 800 Victoria Square
Suite 3800, P.O. Box 247
Montreal, Quebec H4Z 1E8
Telephone: (514) 283-7982, Fax: (514) 283-0041
Email: jean_pierre.lavoie@dec-ced.gc.ca

Statutes administered (Fiscal Year 2003-2004)

The Minister of Industry has sole responsibility to Parliament for administering the following statute:

<i>Department of Industry Act</i>	(S.C. 1995, c. 1)
-----------------------------------	-------------------

The Minister of Industry shares responsibility to Parliament for administering the following statutes:

<i>Small Business Loans Act</i>	(S.C., 1993, c. 6)
<i>Canada Small Business Financing Act</i>	(S.C., 1998, c. 36)

PERSONNE-RESSOURCE ET LOIS APPLIQUÉES

Personne-ressource pour obtenir des renseignements supplémentaires

Jean Pierre Lavoie
 Directeur général
 Qualité, information et technologies
 Développement économique Canada pour les régions du Québec
 Tour de la Bourse, 800, square Victoria
 Bureau 3800, case postale 247
 Montréal (Québec) H4Z 1E8
 Téléphone : (514) 283-7982, télécopieur : (514) 283-0041
 Courriel : jean.pierre.lavoie@dec-ced.gc.ca

Lois appliquées (année financière 2003-2004)

Le ministre de l'Industrie assume l'entière responsabilité de l'application de la loi
 suivante devant le Parlement :

Loi sur le ministère de l'Industrie
 (L.C. 1995, ch. c. 1)

Le ministre de l'Industrie partage la responsabilité de l'application des lois suivantes
 devant le Parlement :

Loi sur les prêts aux petites entreprises
 (L.C., 1993, ch. c. 6)
Loi sur le financement des petites entreprises du Canada
 (L.C., 1998, ch. 36)

Annexe 7 LISTE DES BUREAUX D'AFFAIRES

- Abitibi-Témiscamingue**
906, 5^e Avenue
Val-d'Or (Québec) J9P 1B9
Tél. : (819) 825-5260 • 1 800 567-6451
Télécopieur : (819) 825-3245
- Bas-Saint-Laurent**
Édifice Trust Général du Canada
2, rue Saint-Germain Est, bureau 310
Rimouski (Québec) G5L 8T7
Tél. : (418) 722-3282 • 1 800 463-9073
Télécopieur : (418) 722-3285
- Centre-du-Québec**
Place du Centre
150, rue Marchand, bureau 502
Dunhamville (Québec) J2C 4N1
Tél. : (819) 478-4664 • 1 800 567-1418
Télécopieur : (819) 478-4666
- Côte-Nord**
701, boul. Laure
Bureau 202B, C. P. 698
Sept-Îles (Québec) G4R 4K9
Tél. : (418) 968-3426 • 1 800 463-1707
Télécopieur : (418) 968-0806
- Estrie**
Place Andrew Paton
65, rue Belvédère Nord, bureau 240
Sherbrooke (Québec) J1H 4A7
Tél. : (819) 564-5904 • 1 800 567-6084
Télécopieur : (819) 564-5912
- Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine**
120, rue de la Reine, 3^e étage
Gaspé (Québec) G4X 2S1
Tél. : (418) 368-5870 • 1 866 368-0044
Télécopieur : (418) 368-6256
- Île-de-Montreal**
3340, boul. De l'Assomption
Montreal (Québec) H1N 3S4
Tél. : (514) 283-2500
Télécopieur : (514) 496-8310
- Laval — Laurentides — Lanaudière**
Tour *Triomphe II*
2540, boul. Daniel-Johnson, bureau 204
Laval (Québec) H7T 2S3
Tél. : (450) 973-6844 • 1 800 430-6844
Télécopieur : (450) 973-6851
- Mauricie**
Immeuble *Bourg du Fleuve*
25, rue des Forges, bureau 413
Trois-Rivières (Québec) G9A 2G4
Tél. : (819) 371-5182 • 1 800 567-8637
Télécopieur : (819) 371-5186
- Montréal**
Complexe *Saint-Charles*
1111, rue Saint-Charles Ouest, bureau 411
Longueuil (Québec) J4K 5G4
Tél. : (450) 928-4088 • 1 800 284-0335
Télécopieur : (450) 928-4097
- Nord-du-Québec**
Tour *de la Bourse*
800, square Victoria
Bureau 3800, C. P. 247
Montreal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : (514) 283-8131 • 1 800 561-0633
Télécopieur : (514) 283-3637
- Outaouais**
259, boul. Saint-Joseph, bureau 202
Gatineau (Québec) J8Y 6T1
Tél. : (819) 994-7442 • 1 800 561-4353
Télécopieur : (819) 994-7846
- Québec — Chaudière-Appalaches**
Édifice *John-Munn*
112, rue Dalhousie, 2^e étage
Québec (Québec) G1K 4C1
Tél. : (418) 648-4826 • 1 800 463-5204
Télécopieur : (418) 648-7291
- Saguenay — Lac-Saint-Jean**
170, rue Saint-Joseph Sud, bureau 203
Alma (Québec) G8B 3E8
Tél. : (418) 668-3084 • 1 800 463-9808
Télécopieur : (418) 668-7584
- SERVICES CORPORATIFS**
Tour *de la Bourse*
800, square Victoria
Bureau 3800, C. P. 247
Montreal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : (514) 283-6412
Télécopieur : (514) 283-3302
- Place du Portage, phase II**
165, rue Hôtel-de-Ville
C. P. 1110, succursale B
Gatineau (Québec) J8X 3X5
Tél. : (819) 997-3474
Télécopieur : (819) 997-3340

LISTE DES ACRONYMES

CAE	Centre d'aide aux entreprises
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CHT	Centre de haute technologie Saguenay — Lac-Saint-Jean
CNRC	Conseil national de recherches Canada
CTA	Le Centre des technologies de l'aluminium
DEC	Développement économique Canada pour les régions du Québec
ÉTP	Équivalent temps plein
FCCE	Fonds du Canada pour la création d'emplois
FSQC	Fonds spécial de développement et d'adaptation économiques des communautés de pêche du Québec (Québec Côte)
GED	Gouvernement en direct
GRIR	Groupe de recherche et d'intervention régionales
IDEE-PMF	Programme d'aide au développement des PME au Québec
IRS	Initiatives régionales stratégiques
LFPEC	<i>Loi sur le financement des petites entreprises du Canada</i>
LPPE	<i>Loi sur les prêts aux petites entreprises</i>
NPA	Nouvelles pratiques d'affaires
PARI	Programme d'aide à la recherche industrielle
PCAEIGM	Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine
PDC	Programme de développement des collectivités
PDME	Programme de développement des marchés d'exportation
PIB	Produit intérieur brut
PIC	Programme infrastructures Canada
PME	Petites et moyennes entreprises
R-D	Recherche et développement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SDM	Service de développement des marchés
SRI	Stratégies régionales d'intervention

- Études de cas**
- Le Bas-Saint-Laurent et l'économie du savoir, Étude de cas, Région du Bas-Saint-Laurent.
 - Le système régional d'innovation, Région du Saguenay — Lac-Saint-Jean, Étude de cas.
 - Étude de cas d'innovation et de transfert technologique en Montérégie.
 - Étude de cas, Centre de recherche sur les biotechnologies marines (CRBM).
 - Le Centre des technologies de l'aluminium (CTA), Étude de cas, Région du Saguenay — Lac-Saint-Jean.
 - Étude de cas, Centres d'entrepreneurs^{hip} universitaires.
 - Étude de cas, BIOAGRAL, Un rôle structurant essentiel à l'innovation dans le secteur bio-agroalimentaire du Québec.
 - Étude de cas, Centre de haute technologie du Saguenay — Lac-Saint-Jean (CHT).
 - Portrait d'entreprises gradées du Centre québécois d'innovation en biotechnologies (CQIB).
 - Le cas d'innovation maritime.
 - Étude de cas : VALOTECH INC, La participation de Développement économique Canada à la mise sur pied et au développement de VALOTECH inc.

LISTE DES ÉVALUATIONS ET DES VÉRIFICATIONS RÉALISÉES EN 2003-2004
DISPONIBLES DANS LE SITE INTERNET DE L'AGENCE (suite)

LISTE DES ÉVALUATIONS ET DES VÉRIFICATIONS

Au cours de l'exercice financier 2003-2004, plusieurs examens, c'est-à-dire des évaluations et des vérifications, ont été présentés au Comité ministériel d'examen de l'agence et approuvés par lui. Chaque examen est accompagné d'un plan d'action où les gestionnaires responsables répondent aux constats et aux recommandations en proposant des actions concrètes visant l'amélioration continue des programmes et des initiatives de l'agence.

LISTE DES ÉVALUATIONS ET DES VÉRIFICATIONS RÉALISÉES EN 2003-2004
DISPONIBLES DANS LE SITE INTERNET DE L'AGENCE¹

Évaluations ²	Vérifications ³
<ul style="list-style-type: none">■ Évaluation de la <i>Stratégie de développement durable</i> 2000-2003 de Développement économique Canada■ Évaluation du programme Initiatives régionales stratégiques■ Évaluation des programmes de financement des Organismes de promotion des exportations (ORPEX)■ Évaluation de l'Initiative <i>Couverture du territoire</i> dans le cadre du Programme de développement des collectivités de Développement économique Canada■ Complément d'information qualitative aux impacts économiques des investissements de la phase II de la Station Mont-Tremblant	<ul style="list-style-type: none">■ Vérification de l'Entente Canada-Québec relative au Programme infrastructures Canada pour la période du 20 octobre 2000 au 31 mars 2002■ Vérification de l'application de la <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i> dans le cadre du Programme infrastructures Canada■ Vérification interne de la conformité aux contrôles clés sur les processus d'approbation des projets et des paiements de contribution pour la période se terminant le 31 mars 2003 dans le cadre du Programme infrastructures Canada

Notes :

- 1 Pour consulter ces documents : www.dec-ced.gc.ca sous la rubrique *Publications*.
- 2 Évaluation : permet de dresser un bilan d'une intervention à un moment précis de sa mise en œuvre et, notamment, sur la pertinence, sur les résultats à court, moyen et long termes et sur l'efficacité et l'efficience de l'intervention. Elle s'appuie sur des méthodes d'analyses systémiques et indépendantes de façon à s'assurer de l'objectivité des résultats et de l'application de tous les intervenants concernés.
- 3 Vérification : examen indépendant et objectif d'éléments probants servant à fournir une évaluation des stratégies et des pratiques de gestion des risques, des cadres de contrôle, des pratiques de gestion et des renseignements utilisés pour la prise de décision et la présentation d'information.

Limites méthodologiques quant à la création et au maintien des emplois

Outre la temporalité des résultats liés à la nature de certains projets, les types de clients appuyés par l'agence posent également un autre défi méthodologique quant à la mesure du rendement et notamment la mesure de la création et du maintien des emplois. Ainsi, comme mentionné précédemment, l'agence dessert soit directement, soit indirectement la PME. Par l'intermédiaire du personnel de l'agence, elle accorde un appui direct à la PME par l'octroi de contributions financières. Elle appuie indirectement la PME dans les cas où elle aide financièrement des groupes intermédiaires qui offrent directement des services aux PME. Bref, certains des emplois créés ou maintenus résultent directement de l'aide financière de l'agence alors que dans le cas des services offerts par des groupes intermédiaires, ces emplois sont une conséquence indirecte de l'intervention de l'agence. Dans le cadre de ce rapport, l'agence compte les emplois créés ou maintenus de façon directe ou indirecte par son intervention.

Attribution des résultats

La définition utilisée par les SADC et les CAF pour mesurer la création et le maintien d'emplois diffère de celle de l'agence. Alors que l'agence mesure la création et le maintien des emplois maintenus ou créés dans le cadre d'un appui financier et à la suite d'une aide technique. C'est pour cette raison que l'information sur les résultats quant à la création et au maintien d'emplois par les SADC et les CAF n'est pas additionnée à celle de l'agence sur l'emploi dans ce rapport.

Par ailleurs, comme l'agence travaille en étroite collaboration avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Canada, du gouvernement du Québec ainsi qu'avec plusieurs acteurs locaux et régionaux lors du montage financier des projets, l'agence ne peut seule s'attribuer les résultats présentés. Les appuis accordés par l'agence pour la réalisation de projets *contribuent* à l'atteinte de résultats.

L'enquête de suivi de l'agence (résultats à long terme)

Sur une base périodique, l'agence procède à une enquête de suivi auprès de sa clientèle. Lors de cette enquête, les clients ayant répondu quelques années auparavant à une enquête annuelle réalisée par l'agence se voient poser les mêmes questions de façon à connaître l'évolution et la pérennité de résultats déclarés ultérieurement.

En mars 2003, dans le cadre de l'enquête de suivi réalisée par l'agence, l'échantillon initial visé était composé de 1 316 entreprises interviewées entre 1996 et 2000 ayant reçu des contributions financières de l'agence dans le cadre des programmes IDEE-PME, PDME et Fonds Québec Côtier (FQC). Au total, 364 entreprises interviewées avant 2003 ont été exclues du calcul du taux de réponse final. Les mauvais numéros de téléphone, les télécopieurs, les répondeurs, les entreprises vendues ou fermées constituent les principales causes d'exclusion. Ainsi, l'échantillon final était de 952 entreprises. De ce nombre, 516 entreprises ont été complétées. Le taux de réponse s'élève à 54 % de l'échantillon final (516 sur 952).

Limites méthodologiques quant à la mesure du rendement

Documenter les résultats liés aux interventions de l'agence présente des défis méthodologiques importants. Il y a d'abord les problèmes liés à la temporalité des résultats qui dépend de la nature des projets. En effet, bien qu'il soit possible de comptabiliser les dépenses reliées aux contributions financières accordées pour la réalisation de projets au 31 mars 2004, il est, en revanche, beaucoup plus ardu d'en isoler et d'en mesurer les résultats. Ainsi, certains projets, tels que des projets d'immobilisation ou des projets liés à l'innovation, peuvent s'échelonner sur plus d'une année et les résultats attendus ne se produisent donc pas nécessairement pendant l'année où ils ont été approuvés et où les contributions ont été versées. De plus, d'autres projets peuvent être terminés depuis peu de temps seulement et leurs principaux effets, notamment en termes de maintien ou de création d'emplois, n'apparaîtront que plus tard et ne peuvent conséquemment être documentés dans le présent rapport.

Les résultats présentés dans ce rapport constituent une partie des résultats auxquels l'agence contribue. Quelle que soit la méthode de collecte des informations, la stratégie de mesure de l'agence mise en œuvre pour la rédaction de ce rapport ne permet pas de mesurer les effets d'entraînement qu'auront avec le temps ces projets sur les économies régionales. La mesure du rendement porte davantage sur les conséquences immédiates des interventions que sur celles à long terme. Ces effets à plus long terme pourront être documentés dans le cadre d'une démarche d'évaluation.

Le suivi des projets par les conseillers des différents bureaux d'affaires de l'agence a fourni l'information nécessaire sur les résultats pour les organismes à but non lucratif qui offrent des services aux entreprises. Cette démarche a consisté à identifier l'ensemble des projets ainsi que les indicateurs à documenter par les conseillers dans les régions pour, par la suite, confier la coordination de la cueillette d'information à une personne responsable dans chaque bureau d'affaires de l'agence. Cette personne a compilé les informations à partir des rapports d'activités ou en contactant les représentants des organismes de services aux entreprises ou de développement concernés.

Les données recueillies par les conseillers et consolidées par les personnes responsables en région ont fait l'objet d'une procédure de validation dans chacun des bureaux d'affaires ainsi qu'au siège social de l'agence à la direction Qualité et examen qui produit le rapport sur le rendement.

En ce qui a trait aux résultats pour les organismes financés dans le cadre du PDC, ils ont été recueillis auprès de l'ensemble des SADC, des CAE et des CDEC. La personne responsable dans les bureaux d'affaires a achevé un fichier précisant les indicateurs à documenter et leur demandant de fournir l'information. Les données des organismes ont été recueillies par les bureaux d'affaires puis acheminées à la direction Qualité et examen qui les a consolidées. La direction de l'Entrepreneurship local a validé et vérifié les données reçues des bureaux d'affaires.

Création et maintien d'emplois

Les résultats sur la création et le maintien d'emplois proviennent des deux sources d'information énumérées ci-dessus, soit l'enquête annuelle auprès de la clientèle et la cueillette d'information sur les résultats dans les bureaux d'affaires. La méthodologie pour mesurer la création et le maintien d'emplois dans le cadre du Programme de développement des collectivités a été modifiée en 2001-2002. La nouvelle méthode de cueillette de données utilisée est plus exhaustive car elle consolide l'ensemble des données provenant de chacune des SADC et des CAE. À l'avant, les données étaient recueillies, par le moyen d'une enquête téléphonique auprès des clients d'un échantillon de SADC (un tiers du Réseau des SADC chaque année) et les résultats faisaient l'objet d'une projection pour l'ensemble des SADC.

Caractère incitatif de l'aide

Cet indicateur permet de vérifier si les projets qui ont reçu une contribution financière de l'agence n'auraient pas été réalisés sans son aide ou bien auraient été réalisés différemment. D'une part, il correspond à la proportion des répondants à l'enquête téléphonique annuelle qui ont déclaré que sans l'aide de l'agence, ils n'auraient pu réaliser leur projet. D'autre part, auprès des répondants ayant déclaré qu'ils auraient pu réaliser leur projet sans l'appui financier de l'agence, il correspond à la proportion de ces répondants ayant mentionné qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet avec la même ampleur ou dans les mêmes délais.

MÉTHODOLOGIE LIÉE À LA MESURE DU RENDEMENT DE L'AGENCE

Base de référence des projets

La base de référence pour le présent rapport sur le rendement est constituée des projets en cours en 2003-2004, c'est-à-dire des projets ayant fait l'objet d'une dépense au cours de l'exercice 2003-2004. Ces projets peuvent regrouper les nouvelles ententes de contribution conclues entre le 1^{er} avril 2003 et le 31 mars 2004 ainsi que les projets antérieurs au 1^{er} avril 2003, dans la mesure où ceux-ci ont fait l'objet d'une dépense par l'agence en 2003-2004.

La base de référence des projets utilisée pour mesurer les résultats diffère de celle utilisée en 2000-2001. En 2000-2001, ce sont les projets approuvés au cours de cet exercice, plus précisément les nouvelles ententes conclues, qui constituaient la base de projets utilisée pour recueillir de l'information sur les résultats. La base de référence utilisée en 2003-2004 est similaire à celle utilisée en 2001-2002 et en 2002-2003. Elle est représentative de l'intervention de l'agence, car elle permet de mesurer les résultats d'un plus grand nombre de projets ayant dépassé l'étape de la mise en œuvre ou qui sont complétés. Bref, cette base de référence permet de donner une image plus fidèle des résultats obtenus par l'agence en 2003-2004.

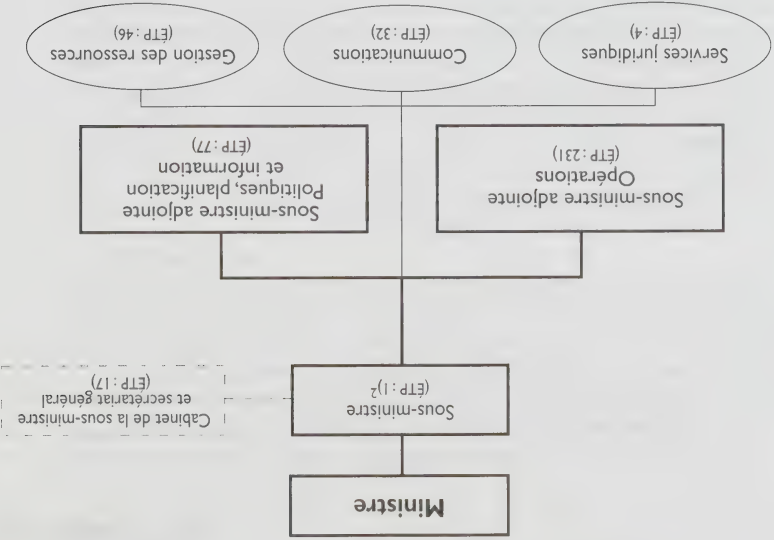
Méthodes de cueillette de données

Les résultats présentés dans ce rapport ont été atteints par le biais de deux modes de prestation de services, soit l'aide directe à la PME, administrée par les conseillers de l'agence ou l'aide indirecte apportée aux PME et aux entrepreneurs par l'intermédiaire de collaborateurs que l'agence appuie financièrement.

Intervenant de deux façons auprès des entreprises, la stratégie de mesure du rendement de l'agence comprend deux méthodes de collecte de données. Celles-ci ont été utilisées pour recueillir de l'information sur les résultats à partir de la base de référence choisie :

- enquête annuelle auprès de la clientèle
- suivi de projets des conseillers.

Une enquête téléphonique auprès de l'ensemble de la clientèle de l'agence a permis de recueillir de l'information sur les résultats pour les entreprises, les organismes qui tiennent des activités ponctuelles et quelques gestionnaires d'actifs aux retombées collectives organisant des festivals, par exemple.



Notes :

- 1 Un organigramme plus détaillé est disponible dans le site Internet de l'agence à l'adresse <http://www.dec-ced.gc.ca/asp/APropos/Organigramme.asp?LANG=FR>
- 2 ETP : Équivalent temps plein

L'agence a disposé, en 2003-2004, de l'équivalent de 408 employés à temps plein répartis sur l'ensemble du territoire québécois dans ses bureaux d'affaires, dans son bureau situé à Gatineau qui assure la liaison avec l'appareil gouvernemental canadien et à son siège social à Montréal.

L'honorable Jacques Saada est le ministre responsable de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec. Elle agit à titre d'administrateur général pour l'application de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Elle agit également comme conseillère principale en matière de politiques auprès du ministre et du gouvernement.

La sous-ministre adjointe, Politiques, planification et information, est responsable du cycle de planification ministériel, de la définition des orientations stratégiques et des objectifs de l'intervention de l'Agence, de l'exécution des études socio-économiques requises pour le développement des orientations, de la gestion du système qualité, et de la mesure et du suivi du rendement des programmes et des initiatives. Elle veille aussi à faire valoir la position de l'Agence dans l'élaboration de politiques et de programmes nationaux et à promouvoir les intérêts régionaux du Québec au sein de l'appareil gouvernemental fédéral. Elle est également responsable des relations avec le gouvernement du Québec.

La sous-ministre adjointe, Opérations, a pour mandat la prestation de tous les programmes et services de l'Agence, principalement par l'entremise d'un réseau de quatorze bureaux d'affaires couvrant l'ensemble du territoire québécois. Elle assure également la négociation et la gestion d'ententes de partenariat avec les autres ministères et organismes du gouvernement du Canada de même qu'avec d'autres organisations externes, notamment les Sociétés d'aide au développement des collectivités, les Corporations de développement économique et communautaire et les Centres d'aide aux entreprises. Elle est responsable de la mise en œuvre d'ententes conclues avec le gouvernement du Québec comme le Programme infrastructures Canada.

Programme législatif affecté aux comptes de Développement économique Canada

Loi sur le financement des petites entreprises du Canada

Le programme de financement des petites entreprises du Canada vise à encourager les établissements prêteurs participant à rendre davantage accessibles les prêts pour la mise sur pied, l'expansion, la modernisation et l'amélioration des petites entreprises. L'application de cette loi relève du ministère de l'Industrie, y compris toutes les modalités administratives ainsi que l'information sur le rendement. Toutefois, les coûts de ce programme pour le Québec sont imputés au compte de l'agence ; ils sont comptabilisés au poste Aide financière (paiements législatifs). Cette loi a remplacé, en 1998, la *Loi sur les prêts aux petites entreprises*.



Renseignements :

<http://www.dfaît-maeci.gc.ca/pemmd/menu-fr.asp>

Programme de développement des marchés d'exportation

Le PDME aide les petites entreprises qui exportent pour la première fois ou qui veulent pénétrer un nouveau marché à trouver et à exploiter des débouchés pour leurs produits et leurs services et à saisir des occasions de soumissionner pour des projets d'immobilisation à l'étranger.

Le ministère du Commerce international Canada (CICan) est responsable des budgets et des dépenses du PDME. D'un commun accord avec le CICan et en lien direct avec son mandat de développement économique, l'agence administrative du programme au bénéfice des entreprises des régions du Québec.

Programme de contribution pour l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux

L'INAEICB est une initiative spéciale sous la responsabilité d'Industrie Canada et dont la mise en œuvre incombe aux agences responsables du développement régional. Elle a pour objectif de créer des retombées économiques à long terme dans les régions et dans les collectivités touchées par le différentiel commercial sur le bois d'œuvre, en appuyant principalement des projets de renforcement des capacités communautaires, de diversification des économies locales et d'amélioration de la productivité. Les principaux résultats attendus sont :

- l'utilisation accrue des nouvelles technologies
- la diversification de l'économie des collectivités qui dépendent du bois d'œuvre résineux
- l'amélioration de la viabilité et de l'autonomie des collectivités
- l'élaboration de plans d'action communautaire
- la progression d'un *leadership* local en matière de développement.



Renseignements : <http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PICTV.asp?LANG=FR>

Travaux d'infrastructures Canada (1994)

Amorcé en 1994-1995 pour une période initiale de trois ans, le Programme Travaux d'infrastructures Canada a été prolongé de deux ans en 1997-1998. Le Programme Travaux d'infrastructures Canada a remplacé ce programme en 2000. Quelques projets approuvés dans le cadre du Programme Travaux d'infrastructures Canada font toujours l'objet de dépenses par l'agence.

Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement

C'est par l'entremise du programme IDEE-PMF que l'agence met en application une partie du nouveau PICTV établi par Industrie Canada pour aider ces industries à s'adapter aux effets qui pourraient découler de l'Initiative Accès aux marchés accordé aux pays les moins développés. Les entreprises du vêtement et du textile au Québec peuvent ainsi bénéficier de contributions pour réaliser des projets visant à diversifier leurs marchés et à accroître leur compétitivité.



Renseignements : http://www.infrastructure.gc.ca/icp/partners/qc_ip_f.shtml

Programmes mandats par le gouvernement du Canada et d'autres ministères fédéraux
Programme infrastructures Canada (2000)

Dans le cadre du programme pancanadien d'infrastructures sous la responsabilité du Secrétaire du Conseil du Trésor, une entente Canada-Québec a été signée en octobre 2000 dont l'objectif est d'améliorer les infrastructures municipales, urbaines et rurales au Québec et la qualité de vie de ses citoyens. L'agence agit, pour le compte du gouvernement du Canada, à titre de ministère fédéral responsable de la mise en œuvre au Québec. Le troisième résultat stratégique de l'agence inclut uniquement les projets réalisés dans le cadre du Programme infrastructures Canada.



Renseignements : http://www.dec-ced.gc.ca/asp/NouveauSite/Annonce_speciale.asp?LANG=FR

Mesures d'adaptation des collectivités de pêche du Québec

Dans une approche d'interventions fédérales horizontales, l'agence s'est associée à d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, notamment Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Pêches et Océans Canada, pour aider les collectivités touchées par la réduction des activités de pêche découlant du moratoire sur la morue et les restrictions sur le crabe. Ayant reçu des fonds supplémentaires pour cette initiative, par l'entremise du programme IRS, l'agence appuie des projets permettant la création d'emplois à court terme dans ces collectivités.



Renseignements : http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PCAFEGIM_Gaspesie.asp?LANG=FR

Programmes dédiés dans le cadre du mandat de base de l'agence
Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie
et des Îles-de-la-Madeleine

Financé à même les budgets de base de l'agence, ce programme est une mesure spéciale visant à améliorer la situation économique de la région gaspésienne. Il est complémentaire des activités régulières de l'agence et donne priorité aux éléments suivants :

- la mise en valeur des infrastructures fédérales
- le développement des moyennes entreprises
- les jeunes
- l'habilitation du milieu
- les initiatives émergentes.

Programme Fonds spécial Québec Côtier

Ce fonds, appelé aussi Fonds spécial de développement et d'adaptation économique des communautés de pêche du Québec, qui a pris fin en mars 2003, visait la mise en place de mesures pour soutenir le développement économique et communautaire des collectivités touchées par la restructuration de l'industrie des pêches (régions administratives de la Côte-Nord, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine ainsi que les collectivités de pêche limitrophes).

Programme de développement des collectivités

Ce programme national permet d'appuyer des collectivités dans toutes les régions du pays pour les aider à prendre en main le développement de leur milieu local. Au Québec, le PDC soutient financièrement 57 Sociétés d'aide au développement des collectivités, il appuie également 14 Corporations de développement économique communautaire et neuf Centres d'aide aux entreprises.

Renseignements :

<http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PDC.asp?LANG=FR>



Le programme vise d'abord l'accroissement de la capacité technologique des régions pour favoriser l'utilisation des technologies les plus appropriées et leur potentiel d'attraction touristique des régions, en plus d'augmenter la capacité d'attraction d'activités à caractère international. Il permet, en outre, d'appuyer les régions dans leurs efforts d'adaptation au nouvel environnement économique mondial, notamment en milieu rural.

Les résultats attendus du programme comprennent, entre autres :

- l'augmentation de l'utilisation de nouvelles technologies par les PME
- l'accroissement du nombre de touristes étrangers dans les régions
- l'augmentation du nombre de visiteurs étrangers à différents événements internationaux
- l'accroissement du nombre de projets touchant l'adaptation des régions au nouvel environnement économique mondial, notamment en milieu rural.

Les projets et les activités qui en découlent permettent une grande flexibilité et peuvent prendre diverses formes selon les besoins d'une seule région ou d'un groupe donné de régions.

Ce programme consiste à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies et des plans d'action favorisant l'éclosion d'un environnement socio-économique propice au renforcement des atouts et des avantages compétitifs des régions québécoises dans le but de leur permettre de réaliser leur potentiel de développement régional pour qu'il en résulte, à long terme, une amélioration durable de la prospérité et de l'emploi. Le programme permet d'appuyer des initiatives majeures susceptibles d'avoir un impact structurant sur l'économie régionale, en réponse à des enjeux régionaux majeurs identifiés dans le cadre

Programme Initiatives régionales stratégiques

Renseignements : http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/prg_idcc_pme.asp?LANG=FR#1



- d'accroître la sensibilisation à l'innovation, à la commercialisation et à l'entrepreneuriat
- d'accroître le repérage et l'intégration de nouvelles technologies
- d'accroître la commercialisation de produits issus de l'innovation
- d'accroître la productivité des entreprises en vue de rendre celles-ci plus concurrentielles sur le plan international
- de soutenir les activités d'essais et d'expérimentation dans le secteur des ressources naturelles dans les régions dont l'économie repose fortement sur ces ressources
- d'accroître les activités des PME sur les marchés internationaux et de consolider la position des PME exportatrices
- de stimuler l'émergence d'initiatives visant le démarrage d'entreprises et d'améliorer le climat des affaires.

Quant aux résultats attendus, le programme devrait permettre :

Le programme IDEE-PME vise principalement le développement des entreprises. Son but consiste à favoriser la croissance des affaires générées par les entreprises dans toutes les régions du Québec en facilitant, entre autres, l'accès aux renseignements pertinents, la sensibilisation aux enjeux de développement des entreprises, l'établissement d'entreprises stratégiques, le raffermissement de leur compétitivité grâce aux nouvelles pratiques d'affaires, à l'innovation et à la commercialisation. Ainsi, ce programme favorise la réalisation du potentiel de développement régional afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi durable.

Programme d'aide au développement des PME au Québec

Les principaux programmes réguliers d'aide financière de l'agence sont l'IDEE-PME, l'IRS et le PDC. Possédant des enveloppes budgétaires dédiées, les programmes PCAEIGM et MACPQ complètent les programmes inhérents au mandat de base de l'agence.

Programmes réguliers liés au mandat de base de l'agence

PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA	
1 Programmes réguliers liés au mandat de base de l'agence	
■ Programme d'aide au développement des PME au Québec (IDEE-PME)	
■ Programme Initiatives régionales stratégiques (IRS)	
■ Programme de développement des collectivités (PDC)	
2 Programmes dédiés dans le cadre du mandat de base de l'agence	
■ Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (PCEGLM)	
■ Mesures d'adaptation des collectivités de pêche du Québec (MACPQ)	
3 Programmes mandatés par le gouvernement du Canada et d'autres ministères fédéraux	
■ Programme infrastructures Canada (2000)	
■ Travaux d'infrastructures Canada (1994)	
■ Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV)	
■ Programme de contribution pour l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux (INAEICB)	
■ Programme de développement des marchés d'exportation (PDME)	
4 Programmes législatifs affectés aux comptes de l'agence	
■ Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LFPEC)	
■ Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPPÉ)	

Appuis financiers

C'est dans le cadre de ses programmes que l'Agence octroie des contributions (remboursables et non remboursables) et, de façon exceptionnelle, des subventions aux acteurs du développement. Les programmes de l'agence, divisés en différentes catégories, sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Renseignements et références

Il s'agit pour l'agence de produire et de rendre plus facilement accessible et utilisable des renseignements pertinents pour la prise de décisions éclairées par les acteurs de développement. Il s'agit également de les référer aux ressources susceptibles de répondre adéquatement, en temps opportun, à leurs besoins spécifiques.

À cet effet, l'agence peut notamment compter sur les CSFC œuvrant au Québec, soit Info entreprises à Montréal et Ressources Entreprises à Québec, pour l'est du Québec. Ces organismes fournissent des services de renseignement, de référence ainsi que de la documentation aux acteurs du développement partout au Québec.

sur une base individuelle et de façon adaptée à sa situation. La prestation d'avis est une aide ponctuelle. Une démarche d'accompagnement est une aide systématicque, soutenue et prolongée, à diverses étapes du cheminement de l'acteur du développement dans la conception et la réalisation de son projet.

OUTILS D'INTERVENTION DE L'AGENCE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

L'approche préconisée par l'agence en développement régional, telle que présentée à la page 27, montre qu'elle possède une gamme d'outils pour intervenir sur chacune des phases qui la composent, que ce soit pour la planification de son intervention en développement régional ou sa mise en œuvre. La gamme d'outils d'intervention de l'agence est composée d'accompagnement et d'avis, de renseignements et de références ainsi que d'appuis financiers.

Ces outils, utilisés seuls ou de façon complémentaire par l'agence, concourent notamment à :

- outiller des acteurs du développement économique ; en d'autres mots, l'agence fournit des moyens et des occasions (études, ateliers, séminaires) aux acteurs du développement pour :
- prendre conscience de l'importance des enjeux qui les interpellent (démarche de sensibilisation)
- acquérir des compétences et des savoir-faire dans divers domaines spécialisés (développement des capacités)
- renforcer et élargir leurs réseaux de partenaires d'affaires (développement de réseaux et de partenaires d'affaires)
- amorcer des projets structurants, c'est-à-dire l'identification d'un potentiel de développement et l'initiation de démarches visant à mobiliser et à concrétiser le milieu pour concevoir et mettre en œuvre un plan, une stratégie ou un projet structurant pour le développement d'une région
- faciliter la participation du milieu à la définition des priorités et des orientations de développement régional de l'agence et du gouvernement du Canada
- aider le milieu à se documenter et à faire valoir des enjeux régionaux auprès des décideurs gouvernementaux.

Accompagnement et avis

Il s'agit pour l'agence d'aider un acteur du développement à concevoir et à mettre au point des orientations, une stratégie, un plan d'affaires, un plan d'action ou un projet, ou l'aider à planifier un montage financier, à identifier des sources de financement, etc. À Développement économique Canada, la prestation d'avis par un membre de son personnel et une démarche d'accompagnement sont des services rendus à un acteur du développement

TABLEAU FINANCIER 7A : DESCRIPTION DE LA DISTRIBUTION DES FONDS PAR PROGRAMME

Ce tableau présente les ressources pour chacun des programmes de l'agence pour l'année 2003-2004.

Programmes (en millions de \$)			Total des dépendes réelles
Total des dépendes prévues	Autorisations totales		
87,9	75,6	72,3	
		98,5	
112,5	120,1	70,8	
163,1	160,0	26,6	
24,0	26,6	30,9	
57,0	52,1	0,4	
0,0	0,4	6,0	
0,0	6,0	25,5	
21,9	25,5	7,8	
13,4	7,8		
479,8	474,1	338,8	
Total			

Note : 1 Inclut quelques dépenses résiduelles du programme Travaux d'infrastructures Canada (1994).

TABLEAU FINANCIER 7 : PAIEMENTS DE TRANSFERT

Ce tableau illustre les paiements de transferts et comprend les dépenses faites à la fois pour des crédits législatifs et des crédits votes en ce qui concerne les subventions et les contributions versées dans le cadre des programmes de l'agence.

Le détail des paiements de transfert pour l'année 2003-2004 par programme est présenté au tableau 7a.

Promotion du développement économique des régions du Québec		Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Total des dépenses prévues	2003-2004 (en millions de dollars)	
■ Subventions	■ Contributions	13,1	3,3	0,3	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
		203,5	316,2	479,5	467,8	332,7
Total des subventions et des contributions		216,6	319,5	479,8	474,1	338,8

L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles des subventions s'explique par le versement d'une subvention à Grand Prix F-1 du Canada inc pour assurer la tenue du Grand Prix du Canada en 2004, 2005 et 2006.

La diminution entre les dépenses prévues et les dépenses réelles de contributions s'explique principalement par un report de fonds aux années subséquentes afin d'assurer le financement du Programme infrastructures Canada et aux sommes qui n'ont pas été versées dans le cadre du projet de Papiers Gaspésia inc suite à leur requête de se prévaloir de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies.

TABLEAU FINANCIER 6 : PAIEMENTS LÉGISLATIFS

Ce tableau montre les paiements prévus par la loi faits par l'agence pour les obligations contractées en vertu de la *Loi sur les prêts aux petites entreprises* et de la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada* ainsi que les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Promotion du développement économique des régions du Québec		Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
		45,2	47,0	40,2	38,3	38,3
		45,2	47,0	40,2	38,3	38,3
		Total des paiements législatifs				
		45,2	47,0	40,2	38,3	38,3

Les dépenses réelles en 2003-2004 ont été inférieures aux dépenses prévues parce que les réclamations à payer en vertu de la LPPF avaient été surévaluées.

La diminution des dépenses réelles de 2002-2003 à 2003-2004 s'explique par une baisse des réclamations de la clientèle de l'agence.

TABEAU FINANCIER 4 : DÉPENSES RÉELLES 2003-2004 **PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE**

Ce tableau indique les dépenses réelles 2003-2004 de subventions et de contributions (Crédit 65) par résultat stratégique.

Promotion du développement économique des régions du Québec				Ressources prévues 2003-2006 au Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004	Dépenses réelles 2003-2004
Résultats stratégiques (en millions de dollars)	Favoriser le développement des entreprises	Contribuer à l'amélioration de l'environnement	Faciliter le développement et le renouvellement des infrastructures collectives	385,0 / 3 ans	134,9
		du développement économique des régions		255,0 / 3 ans	99,9
				369,0 / 3 ans	70,8

TABLEAU FINANCIER 3 : COMPARAISON HISTORIQUE DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

Ce tableau fournit un aperçu historique de l'utilisation que l'agence fait de ses ressources.

Promotion du développement économique des régions du Québec		2003-2004 (en millions de dollars)		Total des dépenses réelles	
Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Total des dépenses prévues	Total des autorisations totales	Total des dépenses réelles	Total des dépenses réelles
260,6	367,2	526,4	522,6	385,4	385,4
Total		526,4	522,6	385,4	385,4

En 2003-2004, la diminution entre les dépenses prévues et les dépenses réelles s'explique principalement par un report de fonds aux années subséquentes afin d'assurer le financement du Programme infrastructures Canada et aux sommes qui n'ont pas été versées dans le cadre du projet de Papiers Gaspésia inc suite à leur requête de se prévaloir de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies.

TABEAU FINANCIER 2 : COMPARAISON DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

Ce tableau présente le coût net de l'agence. On y inscrit d'abord les dépenses, auxquelles s'ajoutent les services reçus à titre gracieux, tels que les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et les services reçus gratuitement de Justice Canada, puis on y retranche les revenus pour en arriver au coût net de l'organisation pour les Canadiens et les Canadiennes.

Promotion du développement économique des régions du Québec				2003-2004 (en millions de dollars)	
	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles		
ETP	370	378	408		
■ Fonctionnement	46,6	48,5	46,6		
■ Subventions et contributions ¹	479,8	474,1	338,8		
Total des dépenses brutes	526,4	522,6	385,4		
Moins : ■ Recettes disponibles	-	-	-		
Total des dépenses nettes	526,4	522,6	385,4		
Autres revenus et dépenses :					
■ Revenus ²	(43,3)	(43,3)	(52,7)		
■ Coût des services fournis par d'autres ministères	4,9	4,9	5,1		
Coût net du programme	488,0	484,2	337,8		

Notes :

- 1 Les nombres *équivalent temps plein* (ETP) sont exprimés en unité.
- 2 Incluent les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés.
- 3 Le détail des subventions et contributions est présenté au tableau 7a.
- 4 Le détail des revenus est présenté au tableau 5.

L'écart entre l'autorisation totale d'équivalents temps plein (ETP) de 378 et la consommation réelle de 408 est attribuable aux ressources embauchées pour répondre aux besoins opérationnels de l'agence.

TABLEAU FINANCIER I : SOMMAIRE DES CRÉDITS APPROUVÉS

Besoins financiers par autorisation

Ce tableau montre l'approbation des crédits par le Parlement pour les ressources prévues dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*, les changements apportés aux ressources par suite des budgets supplémentaires des dépenses et les autres autorisations, de même que l'utilisation des fonds.

Développement économique Canada		pour les régions du Québec	
Crédit	Total des dépenses prévues	(en millions de dollars)	
		Autorisations totales	Total des dépenses réelles
60	Dépenses de fonctionnement	41,7	41,6
65	Subventions et contributions	444,5	305,5
(L)	Obligations contractées en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises	7,8	7,8
(L)	Obligations contractées en vertu de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada	13,4	25,5
(L)	Obligations contractées en vertu de la Loi sur le des employés	21,9	5,0
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux	5,0	0,01
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	-	0,01
TOTAL		526,4	385,4

En ce qui concerne les subventions et les contributions, la diminution de 139 M\$ entre les dépenses prévues et les dépenses réelles s'explique principalement par un report de fonds aux années subséquentes afin d'assurer le financement du Programme infrastructures Canada et aux sommes qui n'ont pas été versées dans le cadre du projet de Papiers Gaspesia inc suite à leur requête de se prévaloir de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies.

Quant aux obligations contractées en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises, les dépenses réelles ont été inférieures aux dépenses prévues parce que les réclamations à payer avaient été surevaluées.

Apêçu

Les dépenses réelles de l'agence se sont éleées à 385,3 millions de dollars en 2003-2004 tandis que ses autorisations totales se chiffraient à 522,6 M\$. Cet écart de 137 millions de dollars est principalement attribuable à un report de fonds aux exercices subséquents afin d'assurer le financement du Programme infrastructures Canada. Les tableaux financiers présentés dans les pages suivantes donnent plus de détails sur le rendement financier de l'agence.

Tableaux financiers récapitulatifs

Les tableaux financiers indiquent les ressources dont l'agence a disposé en 2003-2004, ainsi que ses revenus, et la manière dont elle les a utilisées. Les tableaux présentés sont les suivants :

Tableau financier 1	Sommaire des crédits approuvés
Tableau financier 2	Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
Tableau financier 3	Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
Tableau financier 4	Dépenses réelles 2003-2004 par résultat stratégique
Tableau financier 5	Revenus
Tableau financier 6	Paieements législatifs
Tableau financier 7	Paieements de transfert
Tableau financier 7a	Description de la distribution des fonds par programme

Les définitions et les sources d'information de ces tableaux financiers sont les suivantes :

- La colonne *Total des dépenses prévues* indique les dépenses prévues au début de l'exercice ; les montants concordent avec ceux indiqués dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004* sous la colonne Dépenses prévues 2003-2004.
- La colonne *Autorisations totales* indique les autorisations qui sont constituées du Budget principal des dépenses et des Budgets supplémentaires des dépenses votés par le Parlement et correspondent à celles indiquées dans les comptes publics de 2003-2004.
- La colonne *Total des dépenses réelles* indique les dépenses et les revenus réels tels qu'ils ont été rapportés dans les comptes publics de 2003-2004.

Les projets de commercialisation répondent à des besoins ponctuels de l'industrie environnementale ou à des problématiques particulières en région. Ces projets fournissent une aide essentielle à l'industrie environnementale, en contribuant à l'augmentation des ventes de produits ou de technologies environnementales.

Les projets de prévention de la pollution adoptent une approche d'innovation et permettent de faire la démonstration que le développement durable amène les PME à réaliser des gains de productivité et à s'assurer une meilleure compétitivité. L'agence aide les PME à adopter des pratiques de prévention de la pollution de deux manières. D'une part, en collaboration avec Environnement Canada et le CNRC-PARI, elle met en place des Enviroclubs. Ceux-ci constituent une formule qui donne des résultats concrets d'implantation de saines pratiques de prévention de la pollution et de gestion environnementale au sein des PME. D'autre part, l'agence contribue à la réalisation de projets de productivité par l'efficacité dans des PME. Ces projets visent généralement à optimiser l'utilisation des matières premières et à réduire la consommation d'énergie, les rejets polluants et les résidus souvent nuisibles à l'environnement.

4.4.2 Ajustements apportés suite aux leçons apprises

Cibles externes

L'agence a abandonné le sous-objectif de favoriser la mise en place de système de gestion environnementale (SGE) dans les PME comme nouvelle pratique d'affaires liée au développement durable (premier objectif). Les expériences tentées pour favoriser la mise en place de SGE dans les PME n'ont pas été concluantes. Il s'avère, par ailleurs, qu'il n'est pas démontré que ce type de pratique d'affaires soit réellement pertinent et adapté à la PME. L'agence concentrera plutôt ses efforts dans la mise en place d'Enviroclubs.

Cibles internes

Concernant l'habilitation du personnel de l'agence, lors de la SDD 2000-2003, plusieurs activités de sensibilisation ont été réalisées et des conseillers ont assisté, à titre pilote, à une séance de formation en matière de développement durable. Après évaluation, il s'est avéré que l'information transmise ne répondait pas aux attentes et n'était pas adaptée au travail des conseillers. Dans sa SDD 2003-2006, l'agence a repris l'engagement d'habilier son personnel et a prévu de mettre en place des mesures qui lui permettraient d'atteindre cet objectif, en l'occurrence des séances de formation des conseillers qui devraient débiter au cours de la deuxième année de sa stratégie. Des outils de gestion et de formation adaptés au personnel sont actuellement en élaboration afin de permettre à l'agence d'atteindre son objectif en cette matière. De plus, les outils de gestion qui seront élaborés faciliteront l'analyse, le suivi et la reddition de comptes en matière de résultats de la SDD 2003-2006.

L'innovation par le développement durable et la productivité par l'écocoefficacité normalement sont devenues des atouts importants pour la compétitivité des entreprises et pour la croissance économique et la prospérité à long terme des régions. La pollution et le gaspillage résultent souvent d'une utilisation inefficace des matières premières et des ressources en plus de révéler des défauts au niveau de la conception des produits ou des procédés de fabrication. Les changements à opérer dans les entreprises pour régler ces problèmes constituent des occasions d'innovation qui peuvent non seulement avoir des retombées environnementales avantageuses, mais aussi des gains de productivité et une plus grande compétitivité. Les projets d'essais et d'expérimentation contribuent au développement de nouveaux produits et services favorisant la valorisation de ressources naturelles et des résidus qui peuvent offrir un potentiel de commercialisation. Ce sont des projets à haut niveau de risque, mais ils contribuent à la diversification économique des régions tout en améliorant la gestion des ressources naturelles et des résidus.

4.4.1 Contribution à long terme des buts, des objectifs et des cibles à l'atteinte des résultats stratégiques de l'agence

La SDD de l'agence s'inscrit à l'intérieur de l'atteinte des deux premiers résultats stratégiques du cadre d'intervention, soit :

- le développement des entreprises
- l'amélioration de l'environnement du développement économique à long terme des régions par l'application des principes du développement durable.

Cibles internes			But : Faire de la SDD un outil pour intégrer davantage les préoccupations de développement durable et favoriser une gestion écologiquement efficace des opérations quotidiennes de l'agence.	
Objectifs pour la période 2000-2003			Objectifs	Résultats
Poursuivre les efforts d'écologisation interne			31 %	Atteints
■ Étendre le programme de recyclage multiproduits dans les bureaux d'affaires de l'agence				
■ Doter les véhicules de l'agence de moteurs hybrides.			22 %	Atteints
Acroître la sensibilisation à l'interne et le développement d'activités de concertation et de collaboration avec les partenaires de l'agence			Objectifs qualitatifs jugés atteints	
■ Sensibilisation de l'ensemble du personnel au développement durable et aux principes de prévention de la pollution et d'écocoefficacité				
■ Développement de mécanismes de partenariat et de concertation avec les ministères et organismes du gouvernement du Canada et avec des organismes régionaux et locaux qui œuvrent dans les secteurs de l'environnement et de développement durable.				

4.4 Stratégie de développement durable (SD)

L'agence a réalisé, et même dépassé à plusieurs égards, l'ensemble des engagements de sa SDD 2000-2003. Entre le 1^{er} avril 2000 et le 31 décembre 2003, l'agence a contribué au financement de 214 projets s'inscrivant aux objectifs de sa SDD, pour un montant de 59,7 millions de dollars. Les coûts totaux de ces projets ont été de l'ordre de 259,2 millions de dollars. Le tableau ci-dessous présente les principaux buts et objectifs de la SDD 2000-2003 pour les cibles externes et internes ainsi que les résultats enregistrés au 31 décembre 2003. Les engagements de la SDD se situent dans un horizon temporel différent de celui du rapport sur les plans et les priorités. Il en résulte que les engagements mentionnés dans le RPP 2003-2004 réfèrent à ceux de la SDD 2000-2003 qui devaient être réalisés au 31 décembre 2003.

Cibles externes		
But : jouer un rôle stratégique dans l'avancement de la compréhension et de l'appropriation des principes du développement durable au sein des PME des régions du Québec et auprès des différents partenaires de l'agence, privés et publics.		

Objectifs pour la période 2000-2003			Objectifs	Résultats	Dépenses ¹
Favoriser le développement de produits et de services novateurs reliés à l'environnement et au développement durable	■ Études de faisabilité technologique et de commercialisation	20	41	7,6 millions \$	
	■ Plates-formes de démonstration technologique	2	6	4,4 millions \$	
Contribuer à la réalisation de projets d'essais et d'expérimentation de produits, de technologies, de procédés et de méthodologies reliés au développement et à l'exploitation durable des ressources naturelles	■ Projets de développement de produits ou de procédés éconocifiques.	10	53	28,6 millions \$	
	■ Projets d'essais et d'expérimentation.	25	41	6,2 millions \$	
Soutenir la commercialisation de produits et de services de l'industrie environnementale.		20	35	4,1 millions \$	
Accroître la performance environnementale des PME		5	6		
■ Environoclubs		60	70	1,5 million \$	
■ PME manufacturières participantes pour l'implantation de projets de prévention de la pollution et d'écoefficacité.					

Note :
1 Montants investis par l'agence pour atteindre les objectifs prévus.

Le tableau précédent démontre une légère augmentation des taux de satisfaction en 2003-2004 pour tous les aspects du service. Le niveau de satisfaction à l'égard du délai de réponse aux demandes d'aide financière a augmenté de 3,6 % après avoir diminué en 2002-2003. Cet aspect a d'ailleurs fait l'objet d'une attention particulière au cours de la dernière année.

L'agence mesure également la satisfaction des entreprises et des organismes dont la demande d'aide financière n'a pas été retenue. Bien que les taux de satisfaction de ces clients soient moindres que ceux des clients ayant reçu de l'aide, il n'en demeure pas moins que ces répondants veulent encore faire des affaires avec l'agence. Ainsi, 65,2 % de ces clients prévoient faire une demande d'aide financière à l'agence au cours de la prochaine année.

Comme l'agence veut poursuivre sa démarche d'amélioration de la prestation de services, elle a procédé, au cours de la dernière année, à des améliorations dans certaines de ses pratiques d'affaires afin d'accroître la qualité de prestation de services.

Ainsi, l'agence a mis à la disposition de sa clientèle des aide-mémoire facilitant la préparation des documents qui doivent être fournis avec les demandes d'aide financière et les réclamations.

Toujours dans un souci d'amélioration de ses services, l'agence a ouvert, en avril 2003, un point de services à Chibougamau dans la région du Nord-du-Québec. Les communautés visées et les promoteurs ont dorénavant un accès régulier et en personne à un représentant de l'agence qui peut répondre à leurs besoins.

4.3 Gouvernement en direct (GED)

Par le biais de cette initiative, l'agence s'inscrit dans la volonté du gouvernement du Canada d'améliorer l'efficacité de la prestation des services qu'il offre aux particuliers et aux entreprises.

C'est dans cette optique que l'agence s'est engagée à :

- offrir des renseignements en direct sur tous ses programmes et services dans une perspective régionale, répondant aux besoins réels et évolutifs de sa clientèle et aux organismes de développement qui leur viennent en appui
- offrir des services personnalisés et à valeur ajoutée à sa clientèle
- inscrire l'agence dans l'élaboration de la vision du Portail des affaires du gouvernement canadien.



Le Rapport sur l'initiative Gouvernement en direct à Développement économique Canada est disponible dans le site Internet de l'agence www.dec-ccd.gc.ca/Complements/Publications/PublicationAgence-FR/GED_31-Octobre-2002.htm

En plus des réalisations présentées dans le tableau ci-dessus, des travaux ont été amorcés en ce qui concerne la clarification des rôles et des responsabilités de chaque secteur répondant à une des pistes d'amélioration continue identifiées dans le plan d'action.

La poursuite de la mise en œuvre de ce plan d'action permettra à l'agence, au cours des prochaines années, de moderniser des processus et des pratiques de gestion en harmonie avec les orientations du gouvernement du Canada.

4.2 Initiative d'amélioration des services et satisfaction de la clientèle

La qualité des services est une préoccupation constante du personnel. Depuis 1997, l'agence a concrétisé son engagement à viser l'excellence et à offrir un service de qualité à sa clientèle, en appliquant les exigences de la norme ISO 9002 à la prestation de services de ses principaux programmes. En 2002-2003, l'agence a réussi la transition vers la norme ISO 9001 : 2000 et maintient toujours sa certification à une norme internationale en matière de gestion de la qualité.

Comme les années passées, l'agence mesure la satisfaction de ses clients au moyen de deux outils complémentaires. D'abord, l'agence fait parvenir au client un questionnaire d'appréciation après le service. Ensuite, l'enquête téléphonique annuelle, menée par une firme externe, demeure le principal outil de cueillette d'information, car il permet d'atteindre un plus grand nombre de répondants.

Ce questionnaire a été élaboré à partir de l'outil de mesure commune utilisé au sein du gouvernement du Canada.

Dans le cadre de l'initiative d'amélioration des services, l'agence a comme objectif de maintenir les hauts taux de satisfaction qu'elle enregistre depuis plusieurs années, tout en poursuivant ses efforts pour améliorer certaines facettes du service.

Taux de satisfaction de la clientèle des entreprises et des organismes ayant reçu une aide financière de l'agence en 2003-2004.

Indicateurs clés		2001-2002	2002-2003	2003-2004
Taux de satisfaction				
■ Accessibilité aux services	87,7 %	90,9 %	91,4 %	91,4 %
■ Capacité de répondre aux besoins des clients	87,3 %	85,3 %	88,6 %	88,6 %
■ Équité et impartialité des services	n. d. ¹	91,4 %	92,5 %	92,5 %
■ Délai de réponse aux demandes d'aide financière	86,0 %	75,5 %	78,2 %	78,2 %
■ Délai de réponse aux réclamations	82,0 %	81,0 %	84,6 %	84,6 %
■ Clarté des documents administratifs reçus	88,2 %	85,2 %	86,5 %	86,5 %
■ Courtoisie du personnel	97,3 %	97,6 %	98,4 %	98,4 %
■ Compétence du personnel	91,2 %	93,0 %	93,9 %	93,9 %
■ Accompagnement lors de la démarche	90,5 %	89,9 %	89,1 %	89,1 %
Qualité du service en général				
	92,0 %	93,0 %	94,5 %	

Notes :

- 1 Pourcentage des clients qui se déclarent très satisfaits et satisfaits à l'égard des services reçus.
- 2 n. d. = non disponible

<p>Gestion de l'information et des outils de gestion</p> <ul style="list-style-type: none">■ Un cadre de la gestion de l'information, la définition de la fonction, la vision et les résultats recherchés, la répartition des contributions et des responsabilités ainsi que l'amorce d'un plan d'action réaliste ont été développés par un comité de directeurs généraux.■ Un projet respectant les principes de gestion de l'information a été élaboré. Il permettra de revoir et d'optimiser le flux informationnel des processus décisionnels liés à la prestation de services en suivant l'approche de la gestion axée sur les résultats.■ L'évolution des technologies telles que la gestion électronique des documents, l'entreposage de données et l'intranet sera conditionnée par l'application des principes de gestion de l'information.	<p>Gestion des personnes</p> <ul style="list-style-type: none">■ Un cadre de gestion des ressources humaines a été développé favorisant l'intégration de la gestion des ressources humaines de l'agence à ses pratiques et processus de gestion ainsi qu'à ses plans et priorités organisationnels.■ Au cours de 2003-2004, des travaux ont porté sur : la poursuite de l'initiative de modernisation de la classification, le développement d'une stratégie d'apprentissage, la gestion des compétences, la mise en œuvre d'une série d'initiatives donnant suite aux principaux constats des résultats du sondage des fonctionnaires fédéraux de 2002, l'élaboration d'un cadre d'imputabilité en langues officielles et la sensibilisation du personnel au code de valeurs et d'éthique de la fonction publique.
<p>Modernisation du processus de planification</p> <ul style="list-style-type: none">■ En collaboration avec les centres de responsabilité, la révision du processus de planification stratégique et opérationnelle de l'agence a été entamée.■ En renforçant les liens entre les directions concernées, l'intégration des activités de planification et d'évaluation de la performance a beaucoup évolué permettant, entre autres, l'amélioration du rapport sur les priorités et du rapport sur le rendement.■ Les liens entre les priorités énoncées dans son RPP et la sélection des projets ont été resserrés.■ Un mécanisme de partage et d'arrimage des plans d'affaires a été établi pour dégager les priorités communes et les zones de synergie, d'entraide et de complémentarité.	<p>Gestion du risque et allègement des processus</p> <ul style="list-style-type: none">■ Les risques inhérents à la gestion des demandes d'aide financière ont été identifiés et définis.■ Des grilles d'évaluation des risques ont été élaborées ainsi que les ordigrammes intégrant les changements requis par la gestion du risque.■ Une proposition modifiant :<ul style="list-style-type: none">■ les processus liés aux différentes étapes d'évaluation des demandes d'aide à la gestion et le suivi des ententes de contribution qui en résultent■ a été présentée aux représentants des différents secteurs de l'agence et discutée avec eux.■ Un plan d'action pour la mise en œuvre a été amorcé.

INITIATIVES À L'ÉCHELLE GOUVERNEMENTALE

Afin de mieux remplir son mandat et surtout d'offrir ses programmes et ses services aux acteurs du développement de façon efficace, l'agence intègre, dans sa gestion quotidienne, plusieurs initiatives gouvernementales. Celles-ci font partie notamment du cadre de gestion du gouvernement du Canada, *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

4.1 Fonction moderne de contrôleur

L'initiative Fonction moderne de contrôleur du gouvernement du Canada a été mise en œuvre à Développement économique Canada sous l'appellation de *Modernisation des pratiques de gestion*.

L'agence s'est formellement engagée dans la mise en œuvre de cette initiative de modernisation en mars 2002. Cet engagement s'est alors traduit par la création d'un bureau de modernisation, avec des ressources dédiées, pour s'assurer que tous les efforts nécessaires soient déployés pour moderniser les pratiques de gestion au sein de l'agence.

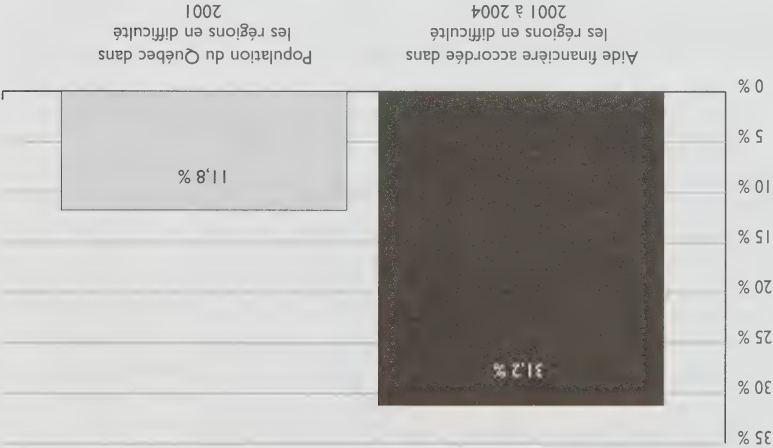
Au cours de 2003-2004, l'agence a développé un plan d'action mettant en œuvre les principales recommandations de l'évaluation de sa situation à l'égard des pratiques de gestion moderne. Ce plan d'action a mis en évidence quatre pratiques de gestion que l'agence a identifiées comme priorités d'action et points de départ à la modernisation de ses pratiques de gestion ainsi que des pistes d'amélioration continue qui sont considérées dans les activités courantes de l'agence et intégrées à elles. Ce plan d'action vise :

- la modernisation du processus de planification de l'organisation
- une intégration des risques aux processus régissant la gestion des contributions
- une information financière et opérationnelle intégrée combinée à des outils de gestion pour l'utilisation de cette information
- une gestion plus proactive des ressources humaines appuyée sur un code de valeurs et d'éthique partagé par tous les employés.

Les travaux des comités de mise en œuvre de chacune des priorités ont été amorcés au cours du dernier semestre de 2003-2004 et ont évolué à un rythme différent. Le tableau à la page suivante présente, pour chacune des priorités, les résultats des travaux effectués au cours de 2003-2004.

L'agence, qui administre l'INAEICB pour le compte d'Industrie Canada, a conclu 185 nouvelles ententes de contribution pour un montant total d'aide financière de plus de 21,3 millions de dollars. Plusieurs de ces projets (68,6 %) approuvés dans les six régions en difficulté d'adaptation économique représentent des investissements de plus de 15 millions de dollars. Ces montants engagés, qui viennent s'ajouter au 50,4 millions de dollars investis par l'agence dans le cadre de ses programmes liés à son mandat de base, contribueront, à court et à moyen termes, à :

- une utilisation accrue des nouvelles technologies
- une diversification de l'économie des collectivités qui dépendent du bois d'œuvre résineux
- l'amélioration de la viabilité et de l'autonomie des collectivités
- l'élaboration de plans d'action communautaire
- un accroissement du *leadership* local en matière de développement.

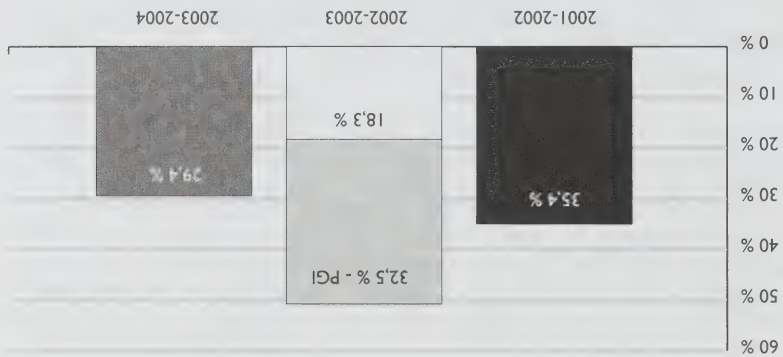


Part relative de l'aide financier accordée dans les régions en difficulté d'adaptation au cours de la période 2001-2004 en fonction de leur poids démographique au Québec

3.2.1 Principaux extrants de l'agence en ce qui a trait à l'adaptation économique des régions en difficulté

En 2001-2002, 35,4 % de l'aide financière approuvée a été allouée pour la réalisation d'interventions dans ces régions comparativement à 50,8 % en 2002-2003 et à 29,4 % en 2003-2004. Le pourcentage de l'aide approuvée pour ce dernier exercice financier inclut l'aide financière octroyée à l'INAEICB. L'augmentation importante en 2002-2003 s'explique par la contribution (80 millions de dollars) pour la réalisation du projet Papiers Gaspésia inc. En excluant ce cas d'exception, la proportion des interventions de l'agence dans les régions éprouvant des difficultés d'adaptation se chiffre à 18,3 % en 2002-2003 pour un montant total d'aide financière approuvée de 45,1 millions de dollars. En 2003-2004, l'agence a investi 65,6 millions de dollars, soit 29,4 % de son aide financière totale, dans ces régions qui comptent 11,8 % de la population du Québec. Le graphique ci-dessous présente l'intervention de l'agence dans les régions éloignées de grands centres au cours des trois derniers exercices financiers en isolant la participation du projet Papiers Gaspésia inc en 2002-2003 (32,5 %).

Aide financière approuvée dans les régions en difficulté d'adaptation au cours des trois derniers exercices financiers



Au cours des trois dernières années, la part relative d'aide financière accordée dans ces régions a été plus grande que la part relative de leur poids démographique au sein du Québec. Cette observation confirme l'attention particulière portée par l'agence à l'adaptation économique des régions en difficulté. Le graphique à la page suivante présente ce constat en termes d'aide financière approuvée dans ces régions et en terme de poids démographique. Pour les fins d'analyse, le projet majeur de Papiers Gaspésia inc a été exclu en 2002-2003 et le montant total d'aide financière approuvée dans le cadre de l'INAEICB a été ajouté.

chômage plus élevés et des niveaux de revenus plus bas que la moyenne au Québec. Elles sont confrontées à des défis importants de diversification économique compte tenu de leur éloignement des marchés, d'une accessibilité variable aux grands réseaux de transport et de communication et de la difficulté à recruter une main-d'œuvre instruite.

Un des principaux défis des régions éloignées est de développer des activités à valeur ajoutée plus élevée, particulièrement dans les secteurs des ressources naturelles, prenant appui sur leurs centres universitaires et leurs centres de recherche qui sont leur porte d'entrée dans l'économie du savoir. Dans la région métropolitaine de Saguenay et les agglomérations de Rimouski et de Rouyn-Noranda, par exemple, les expertises spécialisées de tels centres, notamment en transformation de l'aluminium, en foresterie boréale, en sciences de la mer ou en exploitation minière, leur permettent d'investir leur savoir dans des créneaux d'excellence porteurs de développement.

L'agence accorde une attention particulière aux régions et aux collectivités aux prises avec des difficultés d'adaptation. Ces régions récoltent beaucoup moins que d'autres les fruits de l'économie du XXI^e siècle. Elles affichent des taux de chômage les plus élevés au Québec et, dans certaines collectivités, des taux de chômage parmi les plus élevés au Canada. Certaines d'entre elles sont secouées par des crises (fermetures d'usines, rarefaction des ressources naturelles) qui mettent en péril leur viabilité économique. La raison d'être et le mandat de l'agence lui indiquent de porter une attention particulière à ces régions où les possibilités d'emplois sont insuffisantes.

Dans le cadre des résultats stratégiques *Développement des entreprises et innovation de l'environnement du développement économique des régions*, cette priorité touche chacune des activités relevant du mandat de base de l'agence, y compris le domaine de l'innovation et de l'économie du savoir. Cette priorité se traduit en outre par l'application de trois initiatives spéciales, soit le Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, les Mesures d'adaptation des collectivités de pêche du Québec (une initiative mise de l'avant dans le cadre du programme IRS) et l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux. Ces initiatives visent la redynamisation et la diversification de l'économie de ces collectivités qui connaissent de grandes difficultés d'adaptation, en s'appuyant notamment sur la promotion de l'entrepreneuriat local et la création d'emplois.

Issu de la réalisation d'une carte routière technologique par l'industrie canadienne de l'aluminium, officiellement annoncé en octobre 2000 et en opération depuis 2002 sur le campus de l'Université du Québec à Chicoutimi, le Centre des technologies de l'aluminium (CTA), établi par le CNRC, a la mission d'apporter à l'industrie de l'aluminium l'expertise et le soutien technique nécessaires pour la mise au point de produits à haute valeur ajoutée dérivés de l'aluminium. Les objectifs stratégiques du CTA sont, entre autres :

- d'aider les entreprises à gérer, à adopter et à développer de nouvelles technologies de fabrication dans le domaine de l'aluminium
- d'établir des liens pour faciliter la diffusion de l'information scientifique et technique et la commercialisation de technologie dans ce secteur.

L'équipe du bureau d'affaires du Saguenay — Lac-Saint-Jean de Développement économique Canada a joué un rôle fondamental à partir de l'étape de la gestion de l'idée jusqu'au déploiement concret du CTA sur le terrain.

Moins de deux ans après le début de sa mise en opération, on constate que les réalisations du CTA suscitent déjà l'intérêt des entreprises manufacturières du secteur de l'aluminium tant dans la région qu'aux niveaux provincial et national. Concernant les activités de R-D réalisées en partenariat avec l'industrie et particulièrement avec les PME de la région, le CTA compte déjà trois ententes formelles de collaboration dont deux avec trois entreprises du Saguenay — Lac-Saint-Jean dans le domaine de la deuxième et de la troisième transformations de l'aluminium.

Source : F&B Data. Le Centre des technologies de l'aluminium (CTA).
Étude de cas, 28 mai 2004.

3.2 Interventions de l'agence visant l'adaptation économique des régions en difficulté

L'économie des régions éloignées des grands centres (Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, Bas-Saint-Laurent, Abitibi-Témiscamingue, Saguenay — Lac-Saint-Jean, Côte-Nord et Nord-du-Québec) repose principalement sur l'exploitation des ressources naturelles : foresterie et produits du bois, mines et fonderies d'aluminium, pêche et transformation des produits de la pêche, production et transport de l'électricité, etc. Plusieurs collectivités dépendent d'un employeur principal ou d'un secteur dominant. Ces régions doivent composer avec une baisse de leur population (- 4 % de 1996 à 2001) entraînée par la dénatalité, l'exode des jeunes ainsi que la diminution d'emplois dans les secteurs de ressources, résultant notamment des gains de productivité, des progrès technologiques, de l'intensification de la concurrence internationale et de la réduction de la ressource. Ces régions éloignées éprouvent des difficultés d'adaptation à la nouvelle économie mondialisée axée de plus en plus sur le savoir et affichent toutes des taux de

Les projets des gestionnaires d'actifs aux retombées collectives, comme, à titre d'exemple, les projets visant la mise sur pied et le fonctionnement de centres ou de laboratoires de recherche, participent à l'établissement des composantes nécessaires au bon fonctionnement des systèmes régionaux d'innovation. Les deux études de cas suivantes montrent les résultats atteints dans le cadre de projets de gestionnaires d'actifs aux retombées collectives appuyés par l'agence.

Corporation autonome à but non lucratif, Innovation maritime met à la disposition de l'industrie des services de recherche et de développement, de veille technologique, d'aide technique et de documentation. Ces services sont offerts dans plusieurs champs d'expertise : navigation, mécanique de marine, architecture navale, plongée professionnelle et travaux sous-marins, etc.

La création d'Innovation maritime repose en grande partie sur l'implication et le dynamisme des différents acteurs de la région du Bas-Saint-Laurent. Plusieurs d'entre eux ont joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre du projet. Rappelons à cet effet la volonté et l'implication du personnel de l'Institut maritime du Québec, l'appui et le soutien des partenaires financiers, particulièrement le bureau d'affaires du Bas-Saint-Laurent de Développement économique Canada.

Au total, l'agence a accordé près d'un million de dollars à Innovation maritime. Outre sa contribution financière, elle a aussi fourni un accompagnement spécialisé significatif à Innovation maritime qui s'est concrétisé par un soutien constant, et ce, dans toutes les phases de réalisation du projet.

Misant sur une approche de partenariat et de réseautage, Innovation maritime a réussi en moins de trois ans à se tailler une place de choix dans l'univers de la recherche appliquée. À ce jour, ses employés ont travaillé à la réalisation d'une centaine de projets. De plus, Innovation maritime a offert des services de formation et a participé à de nombreuses activités de diffusion des connaissances (publications, conférences), contribuant ainsi à l'enrichissement de l'expertise du secteur maritime et, de façon plus générale, à l'économie du savoir.

Bien que sa création soit relativement récente, on lui reconnaît déjà une contribution significative à la dynamisation du secteur maritime du Bas-Saint-Laurent. Innovation maritime compte parmi ses principaux clients plus d'une trentaine d'organisations des secteurs public, parapublic et privé. Les témoignages recueillis dans le cadre de cette étude de cas sont unanimes, la création d'Innovation maritime tombait à point et venait combler un besoin important dans le milieu de la recherche appliquée.

Source : ÉVALUATION. *Le cas d'Innovation maritime*, mars 2004.

Au Bas-Saint-Laurent, la transition vers l'économie du savoir coïncide avec une profonde mutation sociale et économique : déclin démographique, épuisement des ressources naturelles, mécanisation des opérations de cueillette des ressources, pressions à la baisse sur les prix des matières premières, retard technologique des entreprises, etc.

Le Bas-Saint-Laurent est cependant favorisé par sa position géographique, ce qui lui a permis de miser sur le développement du secteur maritime. Autour de cet avantage comparatif, cette région a su construire le plus important *cluster* en science et en technologie à l'extérieur de Montréal et de Québec. Ce *cluster* réunit plus de 600 chercheurs et techniciens qui contribuent à la réputation de la région à travers le monde.

Les interventions en innovation du bureau d'affaires du Bas-Saint-Laurent de Développement économique Canada ont joué un rôle déterminant pour accompagner les entreprises régionales dans leur développement technologique et favoriser la mise en place d'infrastructures reliées à l'économie du savoir. Plus précisément, ce bureau d'affaires a favorisé la construction, l'agrandissement ou la modernisation des moyens de production des entreprises et des organismes jugés stratégiques pour le développement du Bas-Saint-Laurent. De plus, il maintient de nombreux partenariats stratégiques avec des ministères, des institutions et des organismes de soutien à l'innovation.

Cependant, même si le Bas-Saint-Laurent connaît actuellement une période intéressante de son développement, le système d'innovation qu'il a construit demeure fragile. La plupart des organismes qui animent ce système sont jeunes et survivent grâce au financement public. Il en est de même pour un grand nombre de démarrages technologiques qui n'ont pas encore entamé leur phase de commercialisation. Les prochaines années seront cruciales pour que ces organismes et ces PME puissent s'établir dans la durée.

Source : Luc Desaulniers, Khalid El-Mellahi. *Étude de cas, Région du Bas-Saint-Laurent*, avril 2004.

Les études de cas sur les systèmes régionaux d'innovation ont permis à l'agence de constater qu'ils ont besoin d'au moins deux éléments pour exister. D'abord, un certain nombre de composantes nécessaires au système régional d'innovation doivent déjà être présentes dans la région. Il semble que ces composantes s'installent peu à peu, tantôt une université, tantôt un centre de recherche, etc. En plus des composantes nécessaires à ce système, il faut que ces dernières interagissent pour que le système soit dynamique. Enfin, ces systèmes doivent être ouverts sur le monde extérieur pour demeurer à la fine pointe des connaissances et des technologies.

Les deux études de cas suivantes montrent le rôle joué par l'agence dans la mise en place de systèmes régionaux d'innovation ainsi que les résultats atteints.

Le Saguenay — Lac-Saint-Jean a amorcé, il y a une vingtaine d'années, un processus par lequel la région s'est progressivement dotée de centres de recherche et de transferts technologiques ainsi que d'organismes de services aux entreprises et de catalyseurs de l'innovation. Ces éléments forment aujourd'hui le système régional d'innovation qui s'articule autour du noyau central que constituent les activités de recherche et de formation de l'Université du Québec à Chicoutimi.

L'éventail des interventions du bureau d'affaires du Saguenay — Lac-Saint-Jean de Développement économique Canada, au cours des dix dernières années, lui a permis d'agir et d'investir à toutes les étapes du *continuum* de l'innovation, à partir de la planification stratégique jusqu'à l'attribution d'aide financière aux entreprises. Ainsi, le bureau d'affaires de l'agence est intervenu au cours des dernières années :

- en ce qui a trait aux activités de planification stratégique
- en investissant régulièrement, substantiellement et durablement là où le marché est absent ou réticent à investir (absence de marché ou risque trop élevé) et en partenariat-concertation avec les autres acteurs publics pour soutenir des investissements structurants
- dans des infrastructures de recherche
- dans des activités de transfert, de maillage et d'échange
- dans des entreprises pour des projets visant la commercialisation ou l'intégration de nouvelles technologies ou des procédés issus des activités d'innovation.

L'ensemble des intervenants interrogés considèrent d'ailleurs que les interventions du bureau d'affaires de l'agence à l'égard du système régional d'innovation sont généralement des puissants leviers, tant sur le plan stratégique que financier. Bien que le système régional d'innovation du Saguenay — Lac-Saint-Jean en ait encore pour plusieurs années à se développer avant d'atteindre sa pleine vitesse de croisière, plusieurs intervenants observent depuis cinq ans une accélération de l'essor des activités entourant ce système ainsi qu'un intérêt grandissant des entreprises envers les activités propres à l'innovation.

SOURCE : E&B Data. *Le système régional d'innovation, Région du Saguenay* — Lac-Saint-Jean, Étude de cas, 7 juin 2004.

B- Résultats observés en innovation et économie du savoir dans le cadre du deuxième résultat stratégique

INNOVATION ET ÉCONOMIE DU SAVOIR
AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
Principaux résultats observés au 31 mars 2004

Nombre de projets en cours	
Indicateur de promotion de l'innovation et de l'économie du savoir	
■ Valeur totale des projets en cours en 2003-2004 (coût total, toutes sources de fonds confondues)	591,5 millions \$
Engagement financier de l'agence	
■ Valeur totale de l'aide financière approuvée	137,2 millions \$
Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés dans ce tableau	
■ Dépenses réelles en 2003-2004 à l'égard des projets en cours	31,9 millions \$
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)	65,1 millions \$

La valeur totale des 132 projets en cours en 2003-2004 en matière d'*Amélioration de l'environnement du développement économique des régions* atteint près de 600 millions de dollars, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds. Les dépenses réelles de l'agence pendant cet exercice financier se sont élevées à 31,9 millions de dollars. Les dépenses totales encourues par l'agence au 31 mars 2004 pour rencontrer les résultats présentés dans ce rapport liés aux projets en cours en 2003-2004 se chiffrent à plus de 65,1 millions de dollars.

Le système régional d'innovation n'est pas le fruit d'une stratégie délibérée de la part des acteurs économiques. Il résulte plutôt d'une lente adaptation des entreprises et des institutions aux nouvelles réalités économiques et sociales. Au fil du temps, les diverses composantes du système se sont ajoutées et leurs relations se sont définies.

Source : Luc Desautniers, Khalid El-Mellahi, *Étude de cas, Région du Bas-Saint-Laurent*, avril 2004.

Dans certaines régions du Québec, l'agence intervient pour consolider ou pour faciliter la mise en œuvre du système régional d'innovation qui comprend quatre dimensions :

- le développement des savoirs réalisé par des organismes de recherche pour la production scientifique et la recherche appliquée
- le développement des compétences réalisé par des institutions d'enseignement post-secondaires et des organismes de développement des compétences
- la liaison et le transfert effectués par des organismes engagés dans la diffusion des connaissances ayant un rôle essentiel d'animation du milieu
- le financement par des organismes donnant accès à du capital de risque.

d'avantage au maintien d'emplois ou à la transformation des emplois qu'à la création de nouveaux emplois. Ainsi, 67 % des entreprises déclarent que l'aide financière de l'agence a contribué à maintenir des emplois déjà existants, c'est-à-dire des emplois qui auraient été abolis sans cette aide financière. Cela représente 1 785 emplois maintenus dont plus de la moitié (55 %) l'ont été pour les projets acceptés entre avril 2002 et juin 2003.

Dans le cas de la création d'emplois, 61 % des entreprises déclarent que l'aide financière de l'agence a contribué à la création directe de nouveaux emplois, c'est-à-dire des emplois additionnels qui n'existaient pas auparavant. Ainsi, 1 405 emplois ont été créés dont plus du tiers (35 %) au cours de la période 2002-2003.

Certaines des interventions de l'agence ont également eu des effets sur la nature des emplois existants. Ainsi, 28 % des entreprises déclarent que l'aide de l'agence a contribué à la transformation d'emplois déjà existants, c'est-à-dire des emplois dont les tâches ont été modifiées. Quelque 520 emplois ont été transformés dont plus des deux tiers (68 %) pour la période 2002-2003.

Globalement, sans l'appui financier de l'agence, plus de la moitié des projets (55 %) n'auraient pas été réalisés au cours de la période. Parmi les projets qui auraient pu se réaliser, on observe que la contribution financière de l'agence a tout de même eu des effets d'accélération et de majoration des projets. Le tableau ci-dessous donne des renseignements supplémentaires sur le caractère incitatif de l'aide financière de l'agence dans le cadre de projets en innovation.

Caractère incitatif de l'aide financière – Perception des répondants

Total
(Pourcentage)

■ N'aurait pas été réalisé sans l'aide financière de l'agence (effet de réalisation)

55

■ Le projet aurait pu se réaliser, mais...

■ aurait été lancé considérablement plus tard (effet d'accélération)

47

■ aurait été exécuté sur une plus longue période (effet d'accélération)

43

■ aurait été de moindre portée ou de moindre envergure (effet de majoration)

27

■ n'aurait pas reçu l'appui d'autres partenaires financiers

6

Source : Réseau Circum. Enquête auprès des entreprises, mars 2004 ; N = 404

Note :

1 Il y a plus d'une réponse possible à cette question.

EVALUATION DES INTERVENTIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA EN INNOVATION ET ÉCONOMIE DU SAVOIR DE 1998 À 2003

Principaux résultats de moyen terme auprès des entreprises

Le développement des entreprises constitue l'un des deux résultats stratégiques du mandat de base de l'agence. Dans le cadre de l'évaluation, une enquête réalisée auprès des entreprises ayant reçu une contribution financière de l'agence au cours de la période 1998-2003 montre que, globalement, les interventions de l'agence ont eu plusieurs résultats positifs pour les entreprises, notamment sur les plans de l'amélioration de la compétitivité, de la rentabilité et de la commercialisation. Les effets mesurés depuis le transfert du solde du FCCB – une période de référence plus courte, soit 2002-2003 – concernant plus particulièrement la réduction des coûts d'exploitation

et la diminution des impacts environnementaux. Il y a des différences entre les deux périodes. Cela peut s'expliquer, notamment, par la réalisation d'un grand nombre de projets en lien à la productivité au cours de la période 2002-2003 dont les objectifs poursuivis à court terme sont davantage reliés à la réduction des coûts d'exploitation et la diminution de projets en commercialisation de l'innovation. Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'enquête pour les deux périodes visées, soit celle précédant l'octroi de fonds additionnels pour promouvoir l'innovation et l'économie du savoir (1998-2002), et celle subséquente à l'octroi des crédits FCCB (2002-2003).

Résultats de moyen terme – Perception des répondants

	1998-2002 (Pourcentage)	2002-2003 (Pourcentage)
■ Amélioration de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents	75	79
■ Accélération de la commercialisation du produit ou service	63	57
■ Accroissement des ventes hors du Canada	55	45
■ Accroissement des ventes hors du Québec	41	44
■ Accroissement de la rentabilité	51	59
■ Réduction des coûts d'exploitation	16	42
■ Diminution des impacts environnementaux	9	19
Projets complétés (N)	183	169

Source : Réseau Circum. Enquête auprès des entreprises, mars 2004.
Note : 1 Différence statistiquement significative à un niveau de confiance de 95% ou plus.

Par ailleurs, les trois quarts des entreprises (75 %) ont déclaré avoir accru leurs ventes domestiques et à l'exportation ; cela représente pour elles, en moyenne, des ventes additionnelles de l'ordre de 700 000 \$ réalisées au cours de la période de douze mois précédant l'enquête. Il est important de mentionner que 57 % de ces entreprises n'exportaient pas avant la réalisation du projet appuyé par l'agence. Ces nouvelles

Les interventions de l'agence en innovation et en économie du savoir ne conduisent pas nécessairement, du moins à court terme, à la création d'emplois. En effet, certaines de ces interventions dans des projets d'amélioration de la productivité, par exemple, contribuent

Entreprises

L'agence a dépensé 36,1 millions de dollars en innovation dans le cadre de 612 projets d'entreprises en cours de réalisation en 2003-2004. Les dépenses totales encourues dans le cadre de ces projets s'élèvent à 59,2 millions de dollars. Dans le cadre de l'enquête annuelle, parmi les entreprises répondantes dont le projet était en innovation, 32 % ont déclaré que le principal résultat obtenu à la suite de la réalisation de leur projet était la réduction de leurs coûts de production. En outre, 22 % de ces entreprises ont déclaré que le principal résultat obtenu était la commercialisation de produits ou de services nouveaux et 20 % des entreprises ont indiqué que le projet avait contribué à améliorer leurs processus d'affaires.

En 2003-2004, répondant à une exigence du Secrétariat du Conseil du Trésor, l'agence a réalisé une évaluation de son intervention en innovation et économique du savoir sur une période s'étendant de 1998 à 2003. L'encadré à la page suivante présente les principaux résultats observés auprès des entreprises dans le cadre de cette évaluation.

Décollant d'une prise de conscience régionale quant à l'importance d'intégrer les biotechnologies dans les secteurs d'activités clés de la région et issu d'un processus régional de réflexion stratégique animé par le bureau d'affaires de la Montérégie de Développement économique Canada en 1996, BIOAGRAL fut mis sur pied en 1997. Cet organisme a pour mission de favoriser et de promouvoir le développement technologique et la commercialisation de produits et de services du secteur québécois des bio-industries agroalimentaires. Son mandat d'appui au développement du système d'innovation régionale comporte, entre autres, les objectifs suivants :

- créer un climat d'affaires favorable au développement harmonieux de la bio-industrie agroalimentaire au Québec
- promouvoir l'application des biotechnologies dans le secteur agroalimentaire traditionnel
- favoriser la synergie entre les divers intervenants de la bio-industrie agroalimentaire.

En premier lieu, l'action de BIOAGRAL a généré un nombre considérable de réalisations visibles et concrètes, soit :

- l'organisation, la mise sur pied et partenaire organisateur des conférences-expositions internationales Bio-Agro Contact de 1998 à 2000, du Réseau Agribionet, du Rendez-vous de l'industrie des biotechnologies agroalimentaires (RIBA) et de INNOVET 2004
- les séminaires sur le démarrage d'entreprises bio-agroalimentaires. En deuxième lieu, se retrouvent les réalisations diffuses ou intangibles de BIOAGRAL. Ces réalisations, souvent fondamentales malgré leur intangibilité, sont le propre du rôle difficile et ambigu que jouent les organismes mobilisateurs et structurants afin de faire de l'animation auprès des intervenants d'une région ou d'un secteur d'activités en faveur de l'innovation. Or, bien qu'il soit difficile d'établir avec précision les effets directs et indirects de son intervention, une observation objective et *a posteriori* de l'évolution du système régional d'innovation depuis 1997 de la Montérégie permet de croire que l'organisme a eu un certain effet d'entraînement sur :

- la sensibilisation et la prise de conscience des intervenants quant à la nécessité de se doter des moyens et des infrastructures nécessaires pour produire le savoir et le faire circuler dans les entreprises
- la concrétisation de plusieurs projets d'infrastructures physiques de recherche et de transfert technologique en vue de soutenir les activités innovantes régionales et sectorielles en biotechnologies agroalimentaires.

Une restructuration de l'organisme a été initiée en février 2003 à la demande de l'agence en vue d'améliorer la complémentarité de BIOAGRAL avec celui de BioQuébec, dont le mandat touche le secteur des biotechnologies au sens large et pour lequel l'agence est aussi un bailleur de fonds. Cette restructuration vise un renouvellement de la mission, des objectifs et des services de BIOAGRAL afin de répondre davantage aux besoins et aux priorités dictés par ses entreprises membres.

Source : E&CB Data. *Un rôle structurant essentiel à l'innovation dans le secteur bio-agroalimentaire du Québec, Étude de cas, 25 mars 2004.*

En 2003-2004, 128 projets d'organismes de services aux entreprises étaient en cours de réalisation. Les dépenses réelles dans le cadre de ces projets s'élevaient à plus de 18 millions de dollars, alors que les dépenses totales encourues, en lien avec les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, se chiffrent à 41,9 millions de dollars.

Les organismes de services aux entreprises financés par l'agence ont contribué au pré-démarrage, au démarrage et à l'expansion de 364 entreprises. Ils ont également contribué à l'adoption, par 759 entreprises, de pratiques d'affaires avancées et à la réalisation, par 842 entreprises, de diagnostics ou plans d'action en innovation. En outre, ces organismes ont permis la création et le maintien de plus de 732 emplois au sein des entreprises desservies. Les encadrés qui suivent présentent des études de cas d'organismes offrant des services en innovation aux entreprises dans différentes régions du Québec.

En 2002, à la suite d'études démontrant le retard technologique des entreprises du Saguenay — Lac-Saint-Jean dans l'innovation et fort de l'appui de tous ses partenaires, le Centre de haute technologie Saguenay — Lac-Saint-Jean (CHT) a revu sa mission pour qu'elle soit davantage en lien avec les orientations stratégiques de la région.

C'est ainsi que le Centre de haute technologie de Jonquière devient le Centre de haute technologie du Saguenay — Lac-Saint-Jean, un organisme qui entend désormais se consacrer entièrement à l'innovation pour soutenir les PME de la région. Le CHT du Saguenay — Lac-Saint-Jean devient ainsi un pivot pour transformer cette région en un milieu innovant.

Depuis 2002, les nombreuses activités organisées par le CHT (plus de 900 participants) ont contribué à la modernisation des entreprises de la région et au transfert technologique entre elles. Le sondage réalisé auprès d'une dizaine de PME dans le cadre de cette étude de cas confirme que le CHT atteint ses objectifs qui sont de promouvoir la recherche et le développement au sein des entreprises, d'enrichir l'information technologique des entrepreneurs, de hausser l'utilisation de technologies de pointe et d'accroître le niveau d'importance des innovations des PME de la région.

Source : Johnson & Roy. *Étude de cas, Centre de haute technologie du Saguenay — Lac-Saint-Jean*, 13 avril 2004.

A- Résultats observés en innovation et économie du savoir dans le cadre du premier résultat stratégique

INNOVATION ET ÉCONOMIE DU SAVOIR	
DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES	
Principaux résultats observés au 31 mars 2004	
Indicateur de promotion de l'innovation et de l'économie du savoir	
■ Valeur totale des projets en cours en 2003-2004 (coût total, toutes sources de fonds confondues)	629,2 millions \$
■ Valeur totale de l'aide financière approuvée	155,5 millions \$
Engagement financier de l'agence	
■ Dépenses réelles en 2003-2004 à l'égard des projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)	
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours	54,8 millions \$
■ Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés dans ce tableau	101,1 millions \$

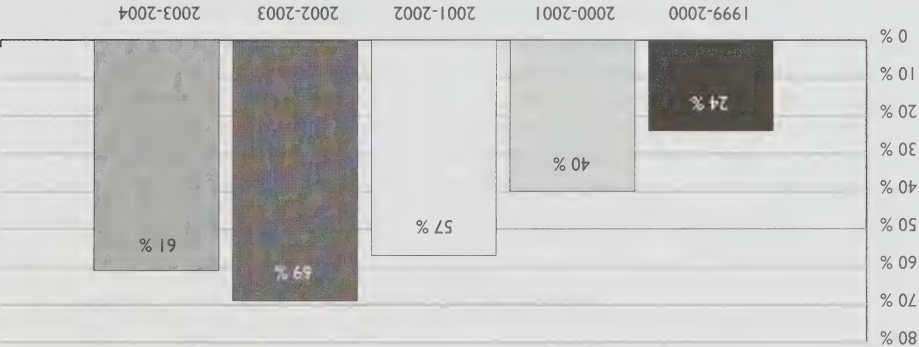
Organismes de services aux entreprises	
Indicateurs de l'effet des services rendus aux entreprises par les organismes	
■ Entreprises en pré-démarrage (305), en démarrage (35) ou en expansion (24)	364
■ Entreprises ayant développé de nouveaux produits, procédés ou équipements	311
■ Entreprises ayant réalisé un diagnostic ou un plan d'action en innovation	842
■ Entreprises ayant adopté de nouvelles pratiques d'affaires	759
■ Entreprises ayant commercialisé un produit nouveau ou amélioré	26
■ Emplois créés (534), transformés (36) et maintenus (198)	768
Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés dans ce tableau	
■ Dépenses réelles en 2003-2004 à l'égard des projets en cours	18,7 millions \$
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)	41,9 millions \$

Entreprises	
Indicateurs des principaux résultats en innovation tels qu'ils ont été déclarés par les entreprises répondantes (n = 207)	
■ Pourcentage des PME ayant réduit leurs coûts de production	32 %
■ Pourcentage des PME ayant commercialisé de nouveaux produits ou services	22 %
■ Pourcentage des PME ayant amélioré leurs processus d'affaires	20 %
■ Emplois créés (965), transformés (160) et maintenus (1 903)	4 028
Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés dans ce tableau	
■ Dépenses réelles en 2003-2004 à l'égard des projets en cours	36,1 millions \$
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)	59,2 millions \$

Le graphique ci-dessous présente la part relative de l'aide financière approuvée au cours des cinq derniers exercices financiers pour les nouvelles ententes de contribution dans le domaine de l'innovation et de l'économie du savoir dans le cadre du programme IDÉE-PME (comprenant les projets en innovation du programme PICTV) et du programme IRS incluant les fonds transférés au CNRC pour le PARI, soit trois millions de dollars en 2003-2004.

Aide financière accordée à des projets en innovation et économie du savoir en pourcentage du total de l'aide financière approuvée sous les programmes IDÉE-PME et IRS, incluant les fonds transférés au CNRC

Au cours des cinq dernières années, la part relative d'aide financière accordée par l'agence à des projets en innovation a augmenté considérablement, passant de 24 % de l'aide financière totale en 1999-2000, à 40 % en 2000-2001, à 57 % en 2001-2002, pour s'établir ensuite à 69 % en 2002-2003, à 69 % en 2001-2002, pour s'établir légèrement à 61 % en 2003-2004. La tendance observée au cours des cinq dernières années montre que l'agence a de manière significative intensifié son intervention en innovation qui est l'une de ses priorités d'intervention.



3.1.2 Principaux résultats en innovation et économie du savoir

La valeur totale des 872 projets en cours en 2003-2004 en innovation et économie du savoir se chiffre à 1,2 milliard de dollars, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds. Les dépenses réelles de l'agence pendant cet exercice financier se sont élevées à 86,7 millions de dollars. Les dépenses totales encourues au 31 mars 2004, dans le cadre des projets en cours, s'établissent à 166,2 millions de dollars.

Le montant total d'aide financière accordée pour des projets en innovation a augmenté de 3,7 % (109,4 millions de dollars en 2002-2003 ; 113,5 millions de dollars en 2003-2004). Il en est de même pour le nombre de projets en innovation, qui a augmenté de 47 % en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 (397 projets en 2002-2003 ; 585 projets en 2003-2004). Plusieurs de ces nouveaux projets consistent en des diagnostics d'amélioration de productivité.

En 2003-2004, l'agence a approuvé 585 nouvelles ententes de contribution en innovation et économie du savoir pour un montant total d'aide financière qui se chiffre à 113,5 millions de dollars. Le tableau ci-dessous donne plus de détails sur les interventions de l'agence en innovation et économie du savoir en 2003-2004 selon les résultats stratégiques.

3.1.1 Principaux extraits en innovation et économie du savoir

INNOVATION ET ÉCONOMIE DU SAVOIR

Nouvelles ententes de contribution par résultat stratégique			Nouvelles ententes approuvées (millions \$)	
RS n° 1	Développement des entreprises	RS n° 2	Amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec	Total
	512 (87,5 %)	73 (12,5 %)	40,1 (35 %)	585 (100 %)
	73,4 (65 %)			113,5 (100%)

L'agence intervient davantage dans le cadre du *Développement des entreprises* en ce qui a trait à l'innovation et l'économie du savoir. À ce titre, 87,5 % des nouvelles ententes de contribution ont été approuvées de même que 65 % de l'aide financière. Près des deux tiers des nouvelles ententes de contribution en innovation (n = 306) et plus de la moitié de l'aide financière approuvée (177,6 millions de dollars) visent à favoriser la productivité des entreprises, ainsi que la commercialisation de l'innovation.

Le montant moyen d'aide financière approuvée dans le cadre du deuxième résultat stratégique est plus élevé que celui consenti au premier. La contribution moyenne octroyée dans le cadre du premier résultat stratégique se chiffre à plus de 143 000 \$, tandis qu'elle s'élève à plus de 549 000 \$ dans le cadre du deuxième résultat stratégique. Cette différence s'explique par l'ampleur et la portée des projets financés dans le cadre du deuxième résultat stratégique. En effet, l'agence accorde notamment de l'aide financière à des centres de recherche dans des domaines de haute technologie pour que les fruits de leur recherche soient diffusés aux entreprises québécoises dans les différentes régions du Québec et que celles-ci saisissent des occasions d'affaires. À titre d'exemple, en 2003-2004, l'agence a financé l'Institut national d'optique à Québec, un organisme qui effectue de la recherche appliquée dans le domaine de l'optique-photonique en vue du transfert des applications commerciales dans les entreprises. Elle a également conclu une entente de contribution avec l'Université du Québec en Outaouais pour permettre la mise sur pied du Centre de recherche en technologies langagières du Conseil national de recherches Canada.

Les interventions de l'agence en innovation et économie du savoir portent simultanément sur deux de ses résultats stratégiques, soit le Développement des entreprises et l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions. Ainsi, avec l'aide de son réseau de collaborateurs, l'agence :

- encourage la valorisation de la recherche
- appuie la réalisation de projets de prédemarrage et de démarrage d'entreprises technologiques
- incite à l'adoption de pratiques d'affaires avancées, entre autres, en affaires électroniques
- facilite l'accès des entreprises à des services de transferts de technologie ainsi qu'à la mise au point et à la commercialisation de nouveaux produits
- appuie l'accroissement des activités de R-D menant à l'amélioration et à la mise en marché de produits et de procédés.

L'agence a mis en œuvre, dans chacune des régions du Québec, une stratégie régionale d'intervention. Ces stratégies misent, entre autres, sur l'innovation d'une façon adaptée au contexte propre à chacune d'elles, notamment en appuyant le développement de créneaux d'excellence. Les SRI sont développés en s'appuyant sur un processus de consultation, de concertation et de mobilisation des acteurs économiques régionaux. En intervenant ainsi, l'agence aide les régions à relever les défis de la *Stratégie d'innovation du Canada* qui vise, entre autres, la formation de filières industrielles concurrentielles à l'échelle internationale et le renforcement de la performance des collectivités sur le plan de l'innovation.

Par son intervention ciblée dans ce domaine d'intervention, l'agence veut répondre également à l'une des principales préoccupations du gouvernement du Canada concernant l'innovation et les PME, et ce, en étroite collaboration, région par région, avec le réseau des conseillers technologiques du Conseil national de recherches Canada et en complémentarité avec son Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI).

L'impact des interventions de l'agence pour la promotion de l'innovation se fait sentir principalement auprès des PME dans les villes situées dans les principales régions métropolitaines du Québec et dans les agglomérations urbaines situées dans des régions périphériques.

Pour leur part, les initiatives de l'agence visant le développement de la recherche ainsi que sa valorisation économique aident notamment les principales villes universitaires québécoises à mieux ancrer leur positionnement dans l'économie du savoir dans le réseau des grandes villes nord-américaines.

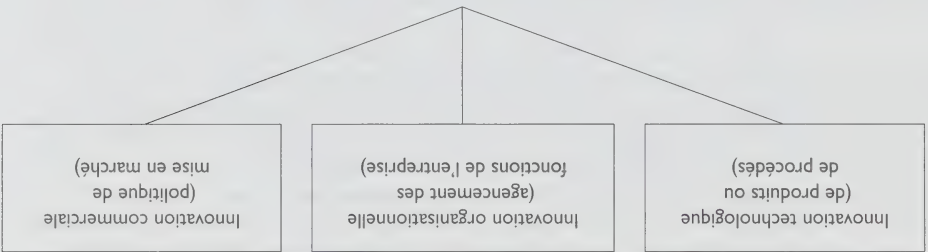
RENDEMENT DE L'AGENCE PAR RAPPORT À SES PRIORITÉS D'INTERVENTION

3.1 Innovation et l'économie du savoir

Cette section présente les résultats observés dans le cadre des activités de l'agence sous l'angle de ses deux priorités d'intervention, soit l'innovation et l'économie du savoir et l'adaptation économique des régions en difficulté d'adaptation. Il ne s'agit pas de nouvelles interventions réalisées en sus de celles effectuées dans le cadre des résultats stratégiques ou de nouveaux renseignements concernant les résultats. Il s'agit plutôt d'une façon différente de présenter les interventions de l'agence et ses résultats selon l'une ou l'autre de ses priorités clés d'intervention.

Les programmes IDEE-PME et IRS contribuent depuis près d'une décennie aux projets d'innovation technologique, commerciale ou organisationnelle des entreprises ainsi qu'aux différents projets visant à stimuler l'innovation par les différents acteurs du développement économique des régions du Québec.

Une innovation est un changement qui conduit à des améliorations.



Source : Cadre de gestion du programme IDEE-PME et IRS, p. 17

En juin 2001, le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada a approuvé le transfert vers l'agence, sur une période de quatre ans, de 177,2 millions de dollars du solde du Fonds du Canada pour la création d'emplois (FCCE). Ces fonds additionnels doivent permettre à l'agence d'intensifier ses interventions en innovation et économie du savoir avec un effort particulier dans les régions qui éprouvent des difficultés à s'adapter au nouveau contexte économique.

Les activités réalisées jusqu'à ce jour dans le cadre du PIC sont résumées dans le tableau suivant :

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3 : FACILITER LE DÉVELOPPEMENT ET LE RENOUVELLEMENT DES INFRASTRUCTURES COLLECTIVES (Programme infrastructures Canada - Région du Québec)

Total du financement prévu pour l'initiative au Québec (toutes sources de fonds confondues)	1,5 milliard \$
Total du financement fédéral prévu pour l'initiative au Québec ¹ (toutes sources de fonds confondues)	515,5 millions \$
Nombre de projets approuvés du début du programme au 31 mars 2004	867
Vollet 1 : Infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées	399
Vollet 2 : Infrastructures locales de transport	351
Vollet 3 : Projets à incidences économiques, urbaines ou régionales	117
Contribution fédérale approuvée du début du programme au 31 mars 2004	463 millions \$
Total des dépenses fédérales du début du programme au 31 mars 2004 ²	125,4 millions \$

Notes :

- 1 Incluant les frais de gestion afférents au programme.
- 2 Incluant les frais de gestion dépensés à ce jour pour le programme.

Les projets approuvés du début du programme au 31 mars 2004 généreront les avantages suivants :

- 484 408 ménages ayant accès ou qui auront accès à un aqueduc municipal offrant une eau potable de meilleure qualité
- 5 942 ménages auront accès à un système municipal efficace de collecte et de traitement des eaux usées
- 260 collectivités bénéficieront de la mise sur pied ou de l'amélioration d'infrastructures de transport
- 79 collectivités bénéficieront de la mise sur pied ou de l'amélioration d'installations sportives, récréatives ou culturelles
- 954 emplois permanents seront créés directement par les projets.

Les rapports d'évaluation du programme, à venir au cours des prochaines années, fourniront plus d'information sur les résultats atteints au moyen du financement des projets d'infrastructure. Ils permettront ainsi de mieux juger de l'atteinte des résultats escomptés et des engagements afférents dans le cadre du programme.

Des infrastructures en bon état sont intimement liées à la qualité de vie de leurs usagers. Des infrastructures de qualité permettent aux collectivités d'attirer et de retenir des organismes et des individus qui assureront leur avenir économique et social. Elles permettent également des déplacements plus efficaces et plus sécuritaires des personnes et des biens.

Dans cet esprit, le gouvernement du Canada a mis sur pied, en l'an 2000, un nouveau programme d'appui aux infrastructures et a conclu une entente avec le gouvernement du Québec pour sa mise en œuvre (l'Entente Canada-Québec relative au programme d'infrastructures). L'agence s'est vue confier le mandat spécial de gérer ce programme au Québec.

Le Programme infrastructures Canada (PIC) est l'unique programme par lequel l'agence souhaite atteindre son troisième résultat stratégique, soit celui de faciliter le développement et le renouvellement des infrastructures collectives. Le PIC vise à permettre la réfection, le remplacement ou la construction d'infrastructures. Il a pour but de faire progresser ainsi la qualité de vie des citoyens du Québec, grâce à des investissements qui assurent la qualité de l'environnement, soutiennent la croissance économique à long terme, améliorent les infrastructures collectives et contribuent à mettre en place celles du XXI^e siècle par l'adoption tant des meilleures technologies et pratiques que de nouvelles approches. Le programme comprend trois volets correspondant à trois des priorités d'intervention de l'agence, soit :

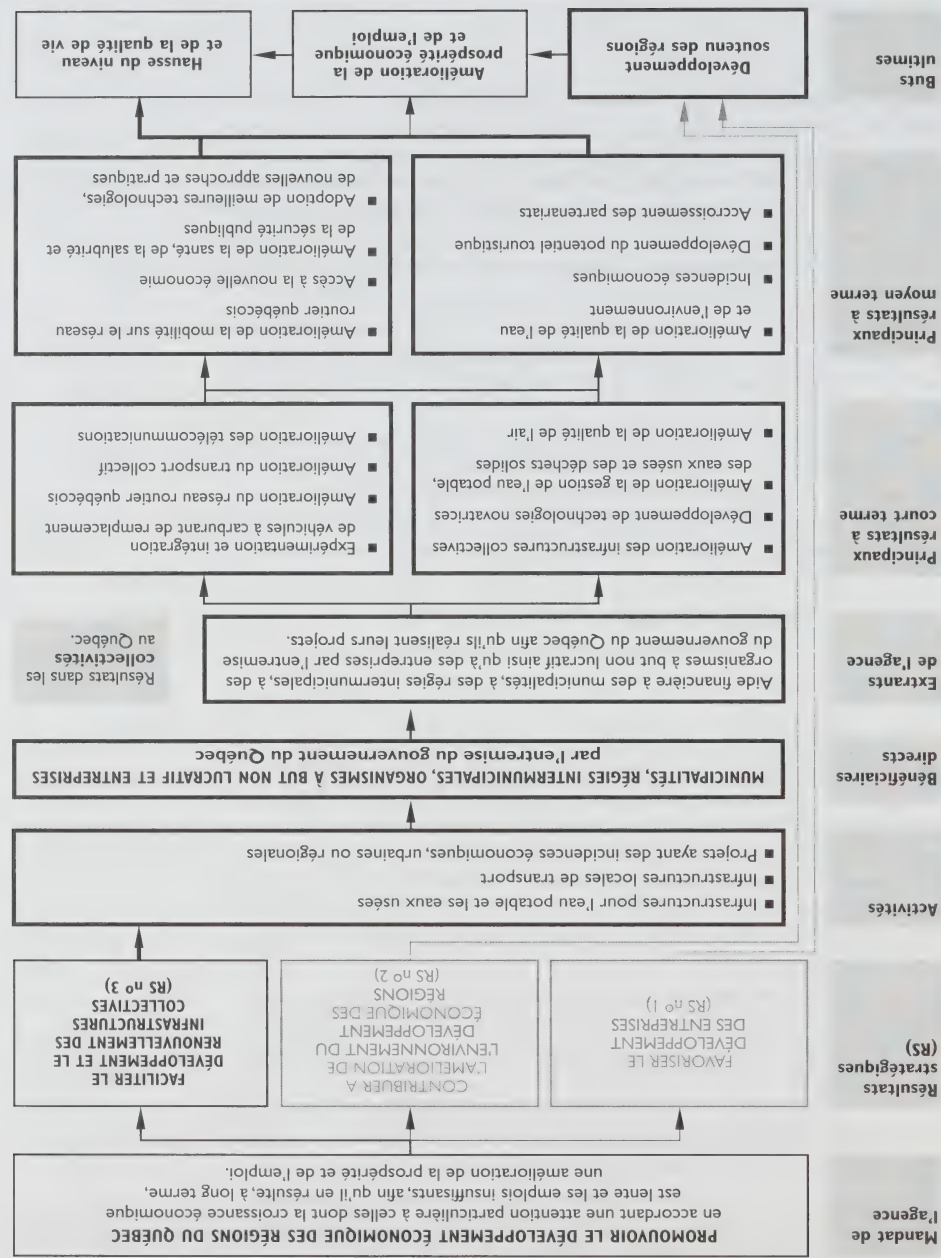
- Volet 1 : Infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées
- Volet 2 : Infrastructures locales de transport
- Volet 3 : Projets à incidences économiques, urbaines ou régionales.

Pour réaliser ce mandat spécial, l'agence accorde de l'aide financière à des municipalités, à des régies intermunicipales, à des organismes à but non lucratif ainsi qu'à des entreprises par l'entremise du gouvernement du Québec dans le cadre du programme. Les projets appuyés par l'agence reçoivent également une aide financière du gouvernement du Québec et des requérants concernés.

Comme illustré dans le modèle logique de la page précédente, l'aide financière accordée dans le cadre du programme devrait contribuer, à court terme, à l'amélioration des infrastructures collectives et du réseau routier québécois, au développement de nouvelles technologies ainsi qu'à l'amélioration de la gestion de l'eau potable, des eaux usées et des déchets solides. Ces différentes réalisations devraient contribuer, à moyen terme, à l'amélioration de la qualité de l'eau et de l'environnement, à l'épanouissement des communautés linguistiques minoritaires, à la consolidation de la santé, de la salubrité et de la sécurité publiques. De façon ultime, le PIC vise à contribuer à la hausse du niveau et de la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes du Québec.

2.5.3 Rendement de l'agence en ce qui concerne le Développement et le renouvellement des infrastructures collectives (Programme infrastructures Canada)

MODÈLE LOGIQUE DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3



L'agence a dépensé 68,9 millions de dollars en 2003-2004 dans le cadre de 248 projets avec des gestionnaires d'actifs aux retombées collectives. La valeur totale de ces projets, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds, s'élève à 1,5 milliard de dollars. Lorsque les projets en cours seront terminés au cours des prochaines années, l'ensemble de cette somme aura été investi dans les différentes régions du Québec.

L'encadré suivant présente certains résultats atteints par le Technocentre Éolien Gaspésie - Les Îles, un organisme œuvrant dans la région Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine.

Le potentiel éolien de la région Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine a été démontré par plusieurs études au cours des dernières années. Il est à l'origine de l'intérêt démontré par certains acteurs régionaux pour le développement d'une industrie éolienne qui pourrait s'établir dans la péninsule gaspésienne. C'est cette volonté qui a amené la création d'un organisme à but non lucratif, le Technocentre éolien. Ce dernier s'est donné comme mission de développer la filière éolienne en agissant comme organisme moteur et en contribuant à l'essor d'entreprises et d'organismes liés au secteur, et ce, pour le bénéfice de la Gaspésie, des Îles-de-la-Madeleine et du Québec. Les axes d'intervention du Technocentre sont :

- la promotion de l'énergie éolienne et de la région
- l'appui au développement du savoir-faire éolien (recherche et développement)
- les veilles technologique et commerciale
- le soutien au développement des entreprises.

Depuis sa création en 2002, avec peu de moyens, le Technocentre a participé à l'élaboration de différentes stratégies pouvant permettre de jeter les bases d'une industrie éolienne en région. L'identification des facteurs de succès, permettant la création d'un environnement favorable à la mise en place d'une telle industrie en région, et générant des retombées pour tout le Québec, a été au cœur des efforts déployés par le Technocentre. Ses interventions auprès du gouvernement du Québec lui ont permis d'influencer le contenu du décret gouvernemental encadrant les appels d'offres d'Hydro-Québec relativement à l'installation de 1 000 mégawatts d'énergie éolienne dans la région désignée (Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine et la municipalité régionale de comté de Matane). Cela signifie des investissements de l'ordre de 1,5 milliard de dollars pour une période s'étendant de l'année 2006 jusqu'à 2012. Recueillir et diffuser de l'information auprès de ses membres représente une des raisons d'être de l'organisme. Les activités du Technocentre sont financées à parts égales par l'agence et par le gouvernement du Québec. De façon intensive, l'organisme travaille actuellement à la mise en place, dans la région, d'un centre de R-D identifié comme un élément nécessaire au développement industriel. Dans le contexte de la mondialisation des échanges commerciaux, le savoir constitue un facteur fondamental du succès et de la compétitivité d'une industrie.

Nous vous invitons à consulter le site Internet du Technocentre Éolien Gaspésie - les Îles à l'adresse suivante <http://www.eolien.qc.ca/>

Confrontée à une baisse de sa population et à un taux de chômage élevé, la collectivité de Rouyn-Noranda a mis sur pied le Club Défi, un organisme à but non lucratif dont la mission est de stimuler l'entrepreneursip et d'appuyer des activités de concertation et de démarchage. Lors de sa création, le Club Défi a amassé plus d'un million de dollars provenant principalement de citoyens et d'entreprises du milieu.

En 2003-2004, l'agence a appuyé le Club Défi afin de l'aider à réaliser les études nécessaires à l'implantation d'un fonds local d'investissement et d'un autre fonds de développement. L'agence a également contribué à la préparation d'un coffre à outils promotionnels et à la création d'un comité de développement du Nord devant permettre de stimuler les échanges commerciaux avec les gens d'affaires cris impliqués dans les grands projets hydroélectriques.

Au cours des prochains mois, le Club Défi envisage de financer une partie de ce nouveau fonds d'investissement, et ce, en considérant les nouvelles orientations de développement souhaitées par la communauté rouynorandienne.

Pour plus de renseignements, le lecteur est invité à visiter le site www.rouyn-noranda.net

Les gestionnaires d'actifs aux retombées collectives

Les principaux résultats recherchés dans le cadre du deuxième résultat stratégique concernent la réalisation de projets de gestionnaires d'actifs aux retombées collectives. Le tableau suivant illustre les résultats observés dans le cadre de ce type de projets.

GESTIONNAIRES D'ACTIFS AUX RETOMBÉES COLLECTIVES		
Principaux résultats observés dans le cadre des projets en cours ¹		
2002-2003		
2003-2004		
Nombre de projets en cours		
248		
Indicateur d'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions		
■ Valeur totale des projets de gestionnaires d'actifs aux retombées collectives en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues)	1,4 milliard \$	1,5 milliard \$
	91,0 millions \$	68,9 millions \$
■ Dépenses réelles à l'égard des projets en cours	173,0 millions \$	180,8 millions \$
	255,6 millions \$	280,0 millions \$
Note :		
■ Les principaux résultats sont observés au 31 mars dans le cadre de projets en cours de réalisation.		

Au cours de l'exercice financier 2003-2004, l'agence a dépensé 31 millions de dollars dans le cadre de projets d'organismes de développement dans les régions du Québec. Les efforts de ces organismes ont contribué à concevoir ou à mettre sur pied plus de 345 initiatives porteuses de développement pour les régions. Ces initiatives peuvent notamment prendre la forme de stratégies locales de développement ou de projets structurants pour une région. Les deux encadrés qui suivent présentent des organismes de développement qui, par leurs efforts, contribuent à favoriser la prise en charge du développement par leur milieu.

Étant dans la région du Saguenay — Lac-St-Jean, le Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR) est un organisme à but non lucratif dont deux des principaux objectifs consistent à susciter et à développer des recherches dans une perspective d'auto-développement des collectivités régionales, sagement en particulier. En 2003-2004, l'agence a appuyé leur projet de concevoir et mettre en œuvre une vision globale du développement de la région sur un horizon de 20 ans en impliquant l'ensemble de la collectivité régionale.

Au cours des derniers mois, grâce à l'aide de l'agence, le GRIR a tenu 17 séminaires thématiques et sectoriels avec des intervenants locaux et régionaux en mettant en application une méthode prospective créative et rigoureuse (diagnostic, options d'action, facteurs déterminants et pronostic). Par la suite, à l'aide des conclusions issues des séminaires, il a organisé et tenu un colloque appelé *Le devenir du Saguenay* afin de faire ressortir des propositions de développement et des options de relance. Au cours des prochains mois, armé d'un rapport contenant les synthèses, les analyses ainsi que la validation des propositions de développement et des options de relance, le GRIR réunira de nouveau l'ensemble des agents et des partenaires engagés dans le développement de la région. Ainsi, au cours d'un forum régional, le GRIR présentera les principaux défis de développement à relever au cours des prochaines années et en discutera avec les participants.

Pour plus de renseignements concernant le GRIR, le lecteur est invité à consulter leur site Internet à l'adresse suivante <http://www.uqac.ca/dsh/grir/>

Principaux résultats observés pour l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions

La valeur totale des 564 projets en cours en 2003-2004 en matière d'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions se chiffre à plus de 1,8 milliard de dollars, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds. Les dépenses réelles de l'agence pendant cet exercice financier se sont élevées à 99,9 millions de dollars. Quant aux dépenses totales encourues au 31 mars 2004 pour atteindre les résultats présentés dans ce rapport liés aux projets en cours en 2003-2004, l'agence a dépensé plus de 240,9 millions de dollars.

Les organismes de développement

En offrant des appuis financiers et non financiers à des organismes locaux et régionaux de développement, l'agence cherche à favoriser la participation, l'organisation et la prise en charge du développement par les intervenants dans les régions. Les résultats des efforts des organismes de développement provenant par exemple, déboucher sur la mise en œuvre d'initiatives régionales provenant du milieu. Le tableau ci-dessous présente quelques résultats observés auprès d'organismes de développement financés par l'agence.

ORGANISMES DE DÉVELOPPEMENT			
Principaux résultats observés dans le cadre des projets en cours			
2003-2004		2002-2003	
Nombre de projets en cours			
316		303	
Indicateur de capacité de services au milieu			
■ Valeur des services offerts grâce à l'appui financier de l'agence (valeur estimée au coût total des projets en cours, toutes sources de fonds confondues)		272,7 millions \$	
Indicateurs de l'effet de l'aide des organismes appuyés par l'agence sur l'environnement de développement			
■ Initiatives (stratégies, projets structurants) issues du milieu à la suite d'une aide d'un organisme de développement ?		n.d. ³	
■ Touristes étrangers attirés		1 415 431	
Dépenses réelles à l'égard des projets en cours		25,3 millions \$	
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)		57,9 millions \$	
■ Valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence		102,3 millions \$	
Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus			
		31,0 millions \$	
		60,1 millions \$	
		103,4 millions \$	

Notes :

- 1 Les principaux résultats sont observés au 31 mars dans le cadre de projets en cours de réalisation.
- 2 L'information sur cet indicateur a été compilée pour la première fois au cours de l'exercice financier 2003-2004.
- 3 n.d. = non disponible

Principaux extraits de l'agence pour l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions

Le tableau ci-dessous montre la répartition des nouvelles ententes de contribution selon les trois activités de l'agence sous le deuxième résultat stratégique, soit l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2

Nouvelles ententes de contribution en 2002-2003 et 2003-2004

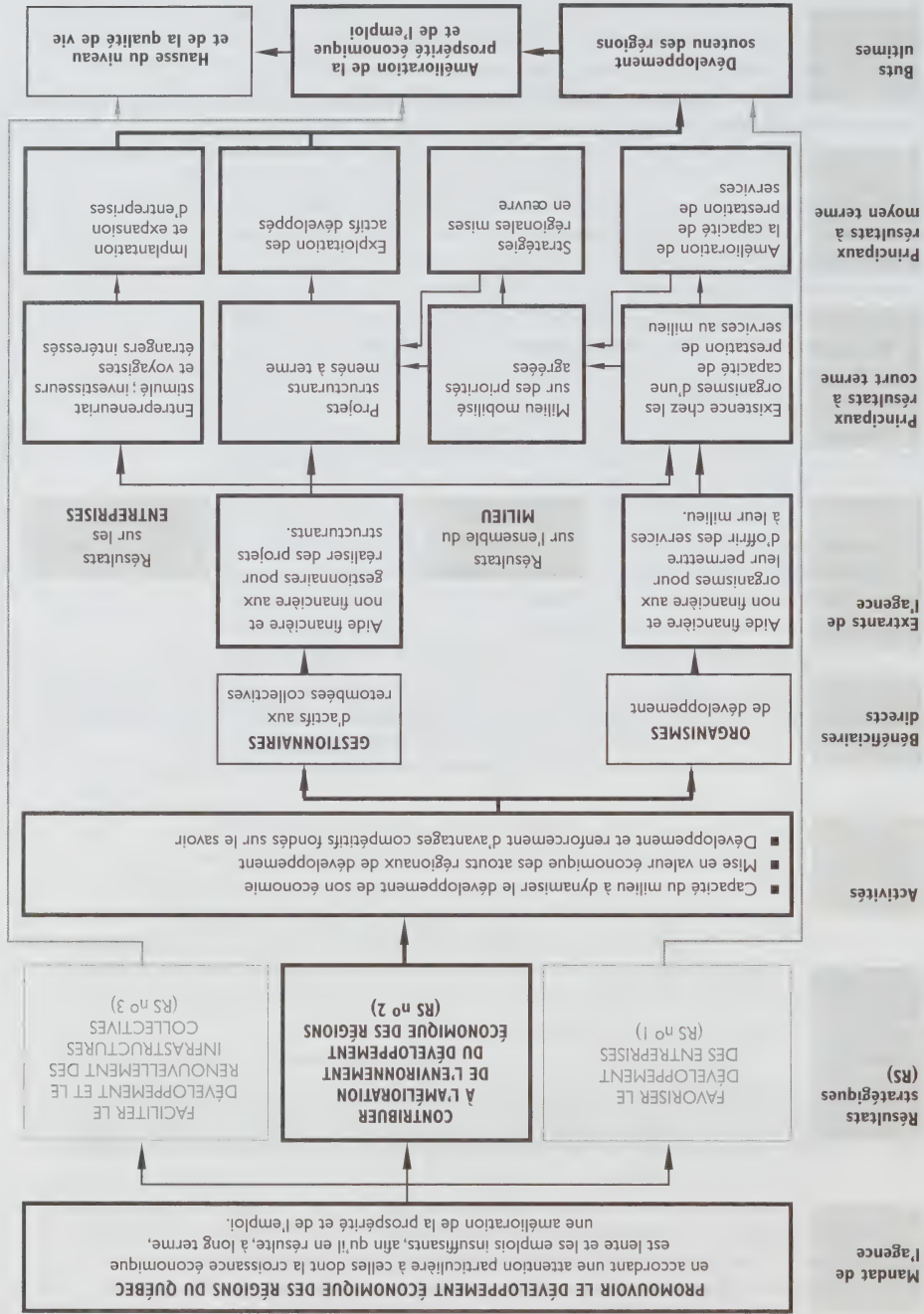
Nouvelles ententes de contribution par activité		Nouvelles ententes			
RS n° 2	Amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec		Nombre de nouvelles ententes	Aide financière approuvée (millions \$)	
				2002-2003	2003-2004
	■ Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie	■ Mise en valeur économique des atouts régionaux	140	201	21,8
	■ Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir	■ Mise en valeur économique des atouts régionaux	65	81	15,2
RS n° 2	Amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec		232	320	77,1
	■ Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir	■ Mise en valeur économique des atouts régionaux	27	38	40,1
	■ Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir	■ Mise en valeur économique des atouts régionaux	38	40,1	30,9

En 2003-2004, en ce qui concerne le nombre de nouvelles ententes de contribution, l'agence est intervenue davantage dans le cadre des activités visant la Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie et la Mise en valeur économique des atouts régionaux. En termes financiers, c'est dans le cadre de l'activité Mise en valeur économique des atouts régionaux que l'agence a octroyé davantage d'aide financière.

Par rapport à l'exercice financier 2002-2003, l'agence a intensifié considérablement son intervention dans les activités Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie et Mise en valeur économique des atouts régionaux. La mise en place de l'initiative MACPQ en 2003-2004 a permis à l'agence d'augmenter ses interventions dans le cadre de l'activité visant la Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie contribuant ainsi à l'engagement de l'agence de porter une attention particulière aux régions en difficulté d'adaptation. Par ailleurs, la croissance des investissements de l'agence dans le cadre des activités visant la Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement est attribuable à l'approbation de projets en tourisme cités précédemment à la page 38.

En 2003-2004, son intervention visant le Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir a diminué par rapport à 2002-2003 en ce qui concerne le montant d'aide financière approuvée. Les nouvelles ententes de contribution, bien que plus nombreuses, sont de moindre ampleur financière que celles de l'exercice financier précédent.

MODÈLE LOGIQUE DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2



Les personnes intéressées par ces résultats peuvent également se les procurer en visitant un bureau d'affaires de Développement économique Canada le plus près de chez elles.



Pour obtenir plus de renseignements sur les résultats observés dans le cadre des activités de ce résultat stratégique, il est possible de consulter le site Internet de Développement économique Canada à l'adresse www.dec-ced.gc.ca, à la rubrique *Publications*.

Les résultats présentés dans le cadre du deuxième résultat stratégique sont l'agrégation des résultats observés dans le cadre des activités qui s'y inscrivent. En aidant financièrement des organismes voués au développement de leur région, l'agence vise à ce qu'un ensemble d'entreprises tire avantage de la réalisation de projets structurants, et que l'expansion des affaires de ces entreprises entraîne un accroissement de l'activité économique, de l'emploi et des revenus gagnés. L'agence appuie également des organismes à but non lucratif ainsi que des entreprises pour leur permettre de réaliser des projets structurants pour leur région. Ces projets consistent, entre autres, à mettre en valeur des équipements collectifs à vocation économique, des attraits touristiques et à accroître les capacités de recherche-développement précompétitive dans leur région. L'agence définit les promoteurs de ces projets structurants comme étant des gestionnaires d'actifs aux retombées collectives. À titre d'exemple, il s'agit notamment d'exploitants de festivals ou de parcs, ou de directeurs de centres de recherche.

- diffusent des renseignements sur les enjeux de développement régional
- produisent des analyses sur les possibilités de développement
- sensibilisent leur milieu aux nouvelles tendances et aux nouveaux défis
- aident les intervenants à améliorer leurs compétences.

Dans le cadre du premier résultat stratégique, l'agence met l'accent sur le développement des entreprises et leur compétitivité. Mais les entreprises peuvent difficilement relever seules le défi de la compétitivité. Leur capacité d'affronter la concurrence internationale est largement tributaire d'un environnement économique propice au développement. Ainsi, le deuxième résultat stratégique vise par l'agence consiste en l'*Amélioration de l'environnement du développement économique* des régions. L'impact principal recherché a une dimension collective, qui se fera sentir sur l'environnement des affaires, en amont des entreprises. Pour contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique et donner suite à ses priorités en ce domaine, l'agence appuie des organismes de développement offrant des services au milieu régional. Ces organismes locaux, régionaux et sectoriels cherchent à concevoir et à mobiliser leur milieu pour qu'il puisse prendre en charge son développement. De plus, ces organismes :

2.5.2 Rendement de l'agence en ce qui a trait à l'*Amélioration de l'environnement du développement économique*, son deuxième résultat stratégique

Les entreprises
Le tableau ci-dessous présente les résultats observés dans le cadre de projets d'entreprises financés directement par l'agence.

ENTREPRISES			
Principaux résultats observés dans le cadre des projets en cours			
2002-2003		2003-2004	
Nombre de projets en cours		798	
Indicateurs liés à la compétitivité des entreprises			
■ Proportion des entreprises répondantes ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires (2003 : n = 177; 2004 : n = 392)		66 %	
■ Augmentation moyenne du chiffre d'affaires ²		490 000 \$	
Indicateur d'emploi		3 702	
■ Emplois créés, transformés ou maintenus		4 937	
Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus			
■ Dépenses réelles à l'égard des projets en cours		63,1 millions \$	
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)		94,9 millions \$	
■ Valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence		186,1 millions \$	
		128,6 millions \$	
		196,8 millions \$	
Notes :			
1 Les principaux résultats sont observés au 31 mars dans le cadre de projets en cours de réalisation.			
2 Le montant moyen d'augmentation du chiffre d'affaires est calculé en excluant les valeurs extrêmes.			

L'agence a dépensé plus de 75 millions de dollars en 2003-2004 dans le cadre de 798 projets d'entreprises. La valeur totale de ces projets, toutes sources de fonds confondues, s'élève à plus de 196 millions de dollars. Lorsque les projets en cours dans ces entreprises seront terminés au cours des prochaines années, l'ensemble de cette somme aura été investi dans les différentes régions du Québec.

Dans le cadre de l'enquête annuelle réalisée par une firme indépendante pour le compte de l'agence en 2004, les entreprises contactées ont déclaré avoir créé, maintenu ou transformé plus de 4 900 emplois grâce à l'appui financier de l'agence. De plus, 58,6 % des entreprises répondantes ont mentionné avoir accru leur chiffre d'affaires.

La proportion d'entreprises ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires a diminué de 7,4 % par rapport aux résultats observés au 31 mars 2003. Cependant, comme plusieurs projets approuvés visent l'amélioration de la productivité, les effets de ces projets qui visent la réduction des coûts de production ne se répercutent pas à court terme dans la croissance du chiffre d'affaires. Ce résultat, bien qu'inférieur à celui observé au 31 mars 2003, est satisfaisant.

La perception des organismes est fort positive quant aux effets des interventions de l'agence sur l'amélioration de l'offre de services et leur capacité à joindre un plus grand nombre de clients. L'agence joue également un rôle d'effet de levier quant à la participation financière d'autres bailleurs de fonds. Bref, pour plus de 90 % des répondants, l'agence constitue un partenaire essentiel à la réalisation de la mission de leur organisation et a contribué de manière importante au développement de leur secteur d'activités. Sans avoir mis un effort particulier sur ces dimensions, les organismes reconnaissent spontanément dans une proportion significative que l'agence constitue une porte d'entrée permettant l'accès à d'autres partenaires fédéraux en plus d'aider à établir la collaboration ou le maillage avec d'autres organismes du milieu.

Perception des organismes de services aux entreprises à l'égard de l'agence		Note : Enquête annuelle 2004, N = 409	
En accord (Pourcentage)		■ A permis d'améliorer l'offre de services de l'organisation ■ A permis de joindre un plus grand nombre de clients ■ A eu un effet sur la participation financière d'autres bailleurs de fonds ■ Est un partenaire essentiel à la réalisation de la mission de l'organisation ■ A contribué de manière importante au développement du secteur d'activités ■ Constitue une porte d'entrée permettant l'accès à d'autres partenaires fédéraux ■ A aidé à établir la collaboration ou le maillage avec d'autres organismes du milieu	94,8 89,1 84,7 93,4 90,9 62,4 64,5

Dans le cadre d'une enquête annuelle réalisée par une firme indépendante, les organismes de services aux entreprises ont été appelés à se prononcer sur les effets des appuis financiers et non financiers qui leur ont été offerts par l'agence. Le tableau ci-dessous présente les résultats tirés de l'enquête annuelle.

Les résultats observés dans le cadre des projets en cours de réalisation en 2003-2004 sont légèrement supérieurs à ceux de 2002-2003. Le nombre d'entreprises en pré-démarrage, en démarrage ou en expansion est plus élevé de 12 % en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 pour un nombre de projets similaires en cours, mais des dépenses totales encourues plus élevées. Le nombre d'emplois créés et maintenus au sein des entreprises desservies par les organismes de services aux entreprises ont augmenté de 25 % par rapport à 2003. Les résultats présentés sont ceux observés au 31 mars dans le cadre de projets en cours de réalisation au cours des exercices financiers 2002-2003 et 2003-2004. Ainsi, plusieurs résultats présentés au 31 mars 2004 proviennent de projets qui étaient en cours en 2003-2004, mais également en 2002-2003. La différence entre les résultats observés au 31 mars 2003 et ceux observés au 31 mars 2004 peut être due à l'évolution de ces projets dans le temps.

Les services fournis par ces organismes ont contribué au pré-démarrage, au démarrage et à l'expansion de plus de 2 750 entreprises ainsi qu'à la création et au maintien de plus de 5 300 emplois dans les différentes régions du Québec.

L'agence a dépensé plus de 59 millions de dollars en 2003-2004 dans le cadre de 495 projets d'organismes offrant des services aux entreprises. La valeur totale des services rendus par ces organismes, en incluant les montants investis par l'agence et ceux provenant d'autres bailleurs de fonds, s'élève à plus de 440 millions de dollars.

ORGANISMES DE SERVICES AUX ENTREPRISES			
Principaux résultats observés dans le cadre des projets en cours			
2002-2003		2003-2004	
Nombre de projets en cours		498	495
Indicateur de capacité de prestation de services aux entreprises		352,7 millions \$	441,3 millions \$
■ Valeur des services offerts grâce à l'appui financier de l'agence (valeur estimée du coût total des projets en cours, toutes sources de fonds confondues)			
Indicateurs de l'effet de l'aide des organismes appuyés par l'agence sur les entreprises desservies			
■ Entreprises en pré-démarrage, en démarrage ou en expansion		2 485	2 789
■ Emplois créés et maintenus		4 298	5 377
Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus		60,2 millions \$	59,6 millions \$
■ Dépenses réelles à l'égard des projets en cours			
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)		112,0 millions \$	146,9 millions \$
■ Valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence		203,2 millions \$	223,9 millions \$
Note :			
Les principaux résultats sont observés au 31 mars dans le cadre de projets en cours de réalisation.			

Valotech est actuellement le seul organisme en Montérégie ayant pour mission de regrouper et d'accompagner les PME dans leurs démarches d'innovation. Il offre aux entreprises des services de première ligne en matière d'information, de sensibilisation et de réseautage ainsi que des services d'accompagnement visant divers aspects reliés à la gestion de l'innovation : recherche de financement, commercialisation, transferts technologiques, brevets, etc.

Le bureau d'affaires de l'agence en Montérégie a conclu une première entente avec Valotech en 1999 afin de lui fournir les ressources et les moyens nécessaires pour promouvoir et soutenir l'innovation dans les PME de la région. Après plus de quatre ans, Valotech a rencontré la plupart des objectifs à court terme qui avaient été établis au départ, objectifs axés sur la réalisation d'un certain nombre d'activités de sensibilisation, d'information, de réseautage et d'accompagnement. Un certain nombre d'autres projets ont été initiés ou complétés par l'organisme, notamment :

- la mise en ligne à l'automne 2002 de son portail Internet
- la préparation d'outils pédagogiques pour le *marketing* électronique
- la préparation d'une formation structurée en transfert technologique
- l'organisation et la tenue de plusieurs séminaires de formation sur des sujets, tels que le transfert technologique, le financement, la vente, etc.

Peu de progrès ont été réalisés dans l'atteinte des résultats visés à moyen terme. Ce constat soulève des questions qui feront l'objet d'un suivi du bureau d'affaires de l'agence en Montérégie en ce qui concerne l'intérêt de la clientèle pour certains des services offerts par Valotech et l'impact de ses activités sur les projets d'innovation des entreprises jointes.

Source : Le Groupe Stragessult, *Étude de cas, Valotech inc*

L'offre de services des collaborateurs de l'agence aux entreprises se répartit sur l'ensemble du territoire québécois. De façon continue, l'agence porte une attention particulière à la pertinence, à l'accessibilité et à l'utilité des services rendus aux entreprises par son réseau de collaborateurs. Le tableau à la page suivante présente les résultats atteints par l'agence en finançant des organismes de services aux entreprises.

En finançant des projets d'organismes offrant des services aux entreprises, l'agence s'assure, entre autres, d'étendre sa portée ainsi que son efficacité d'intervention auprès des entreprises sur le territoire québécois et d'être toujours à l'écoute de leurs besoins et de favoriser pleinement leur développement.

L'entente de contribution de 80 millions de dollars conclue avec la compagnie

Rapports Gaspesia inc en 2002-2003 a eu pour conséquence d'augmenter de façon significative le montant d'aide financière approuvée en 2002-2003. En excluant le montant d'aide financière approuvée pour ce projet en 2002-2003, l'agence aurait augmenté de 10,3 millions de dollars l'aide financière approuvée dans le cadre de ce résultat stratégique en 2003-2004.

Comme précisé précédemment, la livraison du PICTV explique l'augmentation du nombre d'ententes approuvées sous le premier résultat stratégique puisque toutes les ententes conclues dans le cadre de ce programme concernent des activités reliées à l'amélioration de la compétitivité des entreprises. En effet, 74 nouvelles ententes de contribution ont été conclues en *Nouvelles pratiques d'affaires*, 47 en *Innovation de procédés, d'équipements et de produits* et 16 en *Commercialisation*.

Principaux résultats observés pour le Développement des entreprises

Dans le cadre des 1 293 projets en cours en 2003-2004 en matière de *Développement des entreprises*, la valeur totale de ces projets se chiffre à près de 1,5 milliard de dollars, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds. Les dépenses réelles de l'agence pendant cet exercice financier se sont élevées à 134,9 millions de dollars. Quant aux dépenses totales encourues au 31 mars 2004 pour atteindre les résultats présentés dans ce rapport liés aux projets en cours en 2003-2004, elles se chiffrent à plus de 275 millions de dollars.

Les résultats liés au premier résultat stratégique visent les entreprises, soit directement, soit par l'entremise d'organismes de services aux entreprises. Comme illustré dans le modèle logique du résultat stratégique à la page 41, les organismes offrant des services aux entreprises jouent un rôle de premier plan en vue de l'atteinte de résultats auprès des entreprises sur le territoire québécois.

Les organismes de services aux entreprises

Presque 40 % des acteurs de développement ayant reçu une contribution financière de l'agence dans le cadre du premier résultat stratégique sont des organismes à but non lucratif. Les services offerts par ces organismes sont de deux niveaux : des services de nature générale (information ou référence, par exemple) ou des services spécialisés aux entreprises dans les régions du Québec (ex. : transfert technologique, exportation). Comme identifié dans le modèle logique ci-dessus, un des premiers résultats de l'intervention de l'agence auprès des organismes de services aux entreprises est de leur permettre, au moyen d'appuis financiers et non financiers, d'offrir aux entreprises une vaste gamme de produits et de services dans des domaines d'expertise, tels que les pratiques d'affaires avancées, l'innovation, l'exportation et la commercialisation. L'encadré à la page suivante présente un organisme de la région de la Montérégie qui offre des services aux entreprises dans le cadre de sa démarche d'innovation.

Principaux extraits de l'Agence pour le Développement des entreprises

En vue de favoriser le *Développement des entreprises*, comme présenté ci-dessus, l'Agence a conclu 693 nouvelles ententes de contribution avec des acteurs du développement, ce qui représente 99,7 millions de dollars d'aide financière approuvée au cours de l'exercice financier 2003-2004.

Le tableau ci-dessous montre la répartition des nouvelles ententes de contribution en 2002-2003 et 2003-2004 selon les différentes activités s'inscrivant sous le premier résultat stratégique, soit le *Développement des entreprises*. Près des deux tiers du nombre des nouvelles ententes de contribution contractées par l'Agence en 2003-2004 dans le cadre de ce résultat stratégique se retrouvent dans les activités visant *Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits*, et *Compétitivité — Commercialisation*. L'*Établissement d'entreprises stratégiques* est la deuxième activité en importance relative quant à l'aide financière approuvée.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1

Nouvelles ententes de contribution en 2002-2003 et 2003-2004

Nouvelles ententes de contribution par activité		Nombre de nouvelles ententes		Aide financière approuvée (millions \$)	
		2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004
RS n° 1 Développement des entreprises		544	693	169,4	99,7
■ Information et sensibilisation générales ¹		4	10	0,1	0,9
■ Établissement d'entreprises stratégiques		70	68	109,6	21,4
■ Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires		32	95	6,2	7,2
■ Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits		186	270	25,0	41,7
■ Compétitivité — Commercialisation		159	170	16,1	20,1
■ Développement des petites entreprises		93	80	12,4	8,4

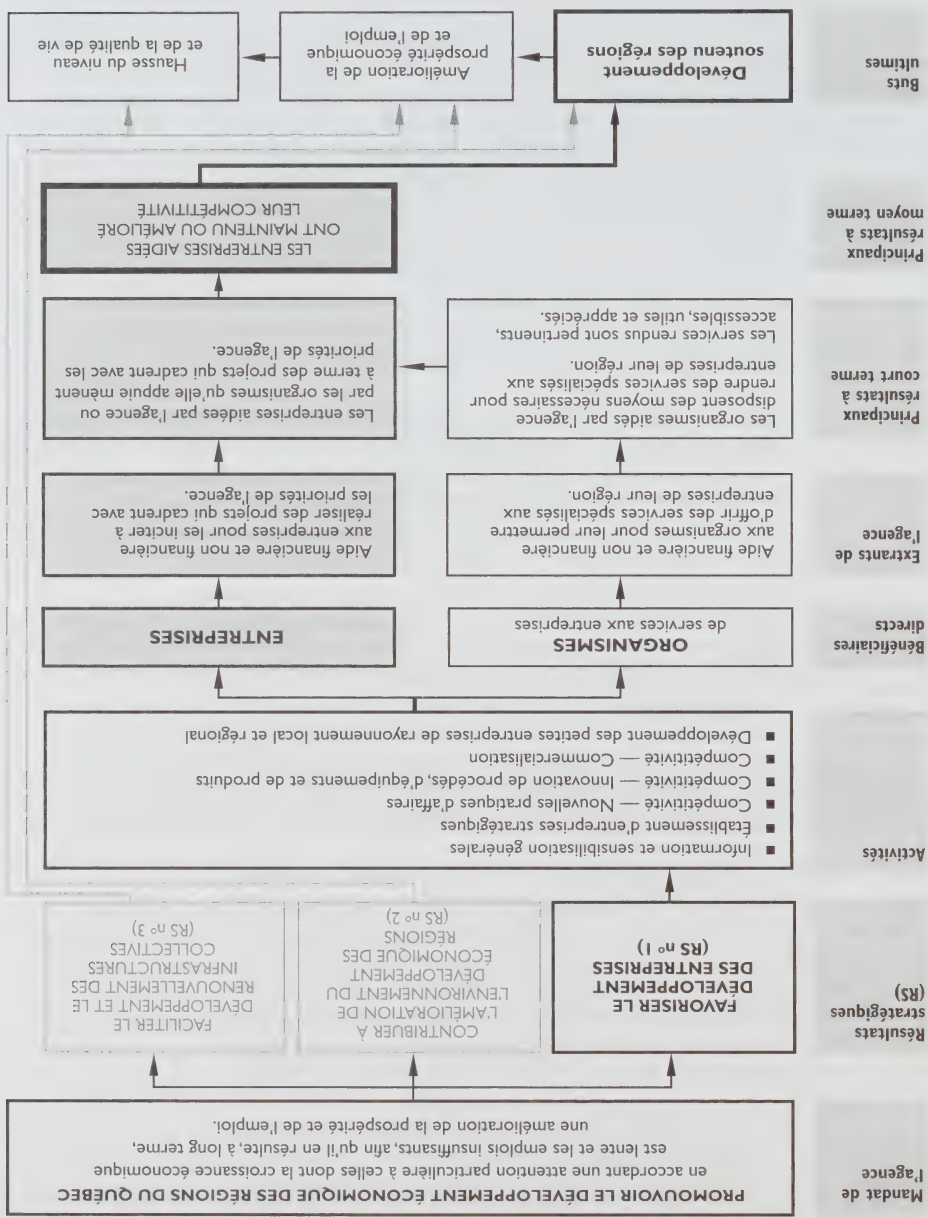
Note : 1 Cet élément exclut en outre deux autres ententes défrayées à même le budget de fonctionnement de l'agence, à hauteur de 1,5 million de dollars.

Note :

1 Cet élément exclus en outre deux autres ententes défrayées à même le budget de fonctionnement de l'Agence, à hauteur de 1,5 million de dollars.

Par rapport à 2002-2003, l'Agence a intensifié son intervention principalement dans les activités visant l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Parmi celles-ci, l'intervention de l'Agence a augmenté considérablement dans l'activité *Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits*. Cette augmentation du nombre de nouvelles ententes de contribution et des montants d'aide financière approuvée en innovation devrait contribuer à générer, au cours des prochaines années, les résultats escomptés par l'Agence dans ce domaine d'intervention, c'est-à-dire une augmentation de la productivité, de la rentabilité et de la compétitivité des entreprises.

MODÈLE LOGIQUE DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1



Note :

Les encadrés grisés présentent les principaux résultats recherchés par l'Agence, soit ceux auprès des entreprises.

Les personnes intéressées par ces résultats peuvent également se les procurer en visitant un bureau d'affaires de Développement économique Canada le plus près de chez elles.

Pour obtenir plus de renseignements sur les résultats observés dans le cadre des activités de ce résultat stratégique, il est possible de consulter le site Internet de Développement économique Canada à l'adresse www.dec-ced.gc.ca, à la rubrique *Publications*.



Les résultats présentés dans le cadre du premier résultat stratégique sont l'agrégation des résultats observés dans le cadre des activités qui s'y inscrivent.

Ces deux moyens privilégiés par l'agence contribuent à court et à moyen termes à favoriser le développement des entreprises et, de façon ultime, au développement soutenu des régions du Québec ainsi qu'à l'accroissement de leur prospérité économique et de l'emploi.

Le montant d'aide financière approuvée en 2003-2004 est également inférieur à celui octroyé en 2002-2003 (1 704 millions de dollars en 2002-2003 comparative-ment à 1 523 millions de dollars en 2003-2004). Presque tous les fonds du programme ayant été engagés, le nombre de nouvelles ententes de contribution conclues dans le cadre du programme a diminué en 2003-2004 et devrait continuer à diminuer au cours des prochaines années.

2.5 Quels sont les résultats de l'intervention de l'agence au 31 mars 2004 ?

2.5.1 Rendement de l'agence par rapport au Développement des entreprises, son premier résultat stratégique

Les entreprises sont au centre du développement régional au Québec et c'est par elles que se concrétise le développement économique d'une région. Pour le Développement économique Canada, favoriser le développement des entreprises devrait se traduire par des entreprises plus dynamiques, plus concurrentielles, capables de créer davantage de richesse et d'emplois dans les régions. En 2002, une très forte proportion des nouveaux emplois créés au Québec l'ont été dans des entreprises de 100 employés et moins.

Pour maintenir leur compétitivité et prospérer dans le contexte de la mondialisation de l'économie et de l'accélération du progrès technologique, les entreprises ont intérêt à repérer efficacement des informations stratégiques et à les intégrer dans leur prise de décision. Elles doivent se montrer capables d'une grande flexibilité, d'innover rapidement et constamment selon des cycles toujours plus courts de développement et de commercialisation de produits. Elles ont également avantage à adopter des technologies de pointe, des processus de production novateurs, de nouveaux modes d'organisation et de nouveaux processus de gestion des affaires, tels que les alliances stratégiques, la sous-traitance, les affaires électroniques, etc.

Ce ne sont pas toutes les entreprises qui évoluent des leur démarrage sur les marchés internationaux. Pour la plupart, les petites entreprises commencent par desservir les marchés de leur région ; certaines d'entre elles arriveront ensuite à se démarquer sur les scènes économiques nationale et internationale. Nonobstant leur évolution future, les petites entreprises sont un élément essentiel au maintien de la vitalité économique des collectivités rurales et des régions éloignées des grands centres urbains.

Le modèle logique à la page 41 explique la logique d'intervention de l'agence afin de favoriser le développement des entreprises dans l'ensemble des régions du Québec. Pour en arriver à rehausser la compétitivité des entreprises, l'agence mise, d'une part, sur des appuis financiers et non financiers aux entreprises afin que celles-ci réalisent leurs projets. D'autre part, l'agence finance et offre des services non financiers à des organismes à but non lucratif pour qu'ils offrent des services spécialisés aux entreprises sur le territoire québécois, facilitant ainsi leur expansion et la croissance de leur chiffre d'affaires.

Dans le cadre du premier résultat stratégique, 693 nouvelles ententes de contribution (68 %) ont été conclues comparativement à 320 nouvelles ententes (32 %) pour le deuxième résultat stratégique. L'aide financière approuvée dans le cadre du mandat de base de l'agence (soit pour les deux premiers résultats stratégiques seulement) se chiffre à 202 millions de dollars. Elle se répartit comme suit : l'aide financière approuvée pour favoriser le développement des entreprises s'élève à 99,7 millions de dollars, soit 49 % du total de l'aide financière approuvée par l'agence dans le cadre de son mandat de base. Quant à l'aide financière approuvée pour améliorer l'environnement du développement économique des régions, elle totalise 102,3 millions de dollars (51 %).

L'augmentation du nombre de dossiers approuvés sous le premier résultat stratégique s'explique principalement par l'ajout de la livraison du Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement au mandat de l'agence en 2003-2004. Quelque 137 nouvelles ententes de contribution ont été conclues en 2003-2004 dans le cadre de ce programme, et ce, principalement avec des entreprises.

La croissance du nombre de dossiers approuvés sous le deuxième résultat stratégique provient de l'ajout des Mesures d'adaptation des communautés de pêche du Québec aux programmes de l'agence en 2003-2004. En effet, 53 nouvelles ententes de contribution ont été conclues à partir de fonds supplémentaires alloués à l'agence. Par contre, c'est l'approbation de plusieurs projets d'envergure en tourisme qui expliquent l'augmentation importante de l'aide financière approuvée (ex. : Société zoologique de Granby, Cité de l'Énergie, Place des festivals). Enfin, la conclusion de plusieurs ententes de contribution avec des institutions de savoir explicite également la croissance de l'aide financière approuvée sous le deuxième résultat stratégique (ex. : Biotechnologies Oceanova, Institut national de recherche scientifique, Institut des sciences de la mer de Rimouski de l'Université du Québec à Rimouski, etc.).

Par rapport à son intervention auprès des acteurs du développement, en 2003-2004, dans le cadre du premier résultat stratégique, l'agence est intervenue davantage auprès des entreprises que des organismes offrant des services aux entreprises. Dans le deuxième résultat stratégique, l'agence a octroyé davantage en aide financière aux gestionnaires d'actifs aux retombées collectives tout en concluant plus de nouvelles ententes avec des organismes de développement.

En ce qui concerne le troisième résultat stratégique, soit le mandat spécial de l'agence, 97 nouvelles ententes de contribution ont été approuvées. Ces ententes de contribution totalisent un montant d'aide financière approuvée de 152,3 millions de dollars. Par rapport à 2002-2003, l'agence a conclu un nombre moins élevé de nouvelles ententes de contribution (299 en 2002-2003, 97 en 2003-2004).

2.4 Comment l'agence est-elle intervenue en 2003-2004 ?

En 2003-2004, afin de contribuer au développement régional, l'agence a approuvé 1 110 nouvelles ententes de contribution avec des acteurs du développement, ce qui représente des engagements financiers de plus de 354 millions de dollars. Cette somme sera déboursée sur plusieurs années, au fur et à mesure de la réalisation des projets qui ont fait l'objet de ces ententes.

2.4.1 Principaux exrants par résultat stratégique et catégorie d'acteurs du développement

Le tableau ci-dessous présente, par résultat stratégique et catégorie d'acteurs du développement, le nombre de nouvelles ententes de contribution et l'aide financière approuvée en 2002-2003 et en 2003-2004.

Par rapport à l'exercice financier 2002-2003, l'agence est passée de 776 nouvelles ententes de contribution en 2002-2003 à 1 013 en 2003-2004, une hausse de 237 projets. En excluant un cas particulier (le projet Papiers Gaspésia inc – 80 millions de dollars) du montant total d'aide financière approuvée en 2002-2003, ce dernier s'élève à 166,5 millions de dollars. Le montant total d'aide financière approuvée en 2003-2004 se chiffre à 202 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 21 % par rapport à 2002-2003.

RENDEMENT GLOBAL

Nouvelles ententes de contribution en 2002-2003 et 2003-2004

Nouvelles ententes de contribution par résultat stratégique	Nombre de nouvelles ententes	Aide financière approuvée (millions \$)	
		2002-2003	2003-2004

2002-2003 2003-2004 2002-2003 2003-2004 2002-2003 2003-2004					
RS n° 1 Développement des entreprises	544	693	169,4	99,7	
	■ Organismes de services aux entreprises	195	149	44,6	30,9
■ Entreprises	349	544	124,8 ¹	68,8	
RS n° 2 Amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec	232	320	77,1	102,3	
	■ Organismes de développement	141	182	22,7	27,7
■ Gestionnaires d'actifs aux retombées collectives	91	138	54,4	74,6	
Total Partiel (mandat de base de l'agence)					
RS n° 3 Développement et renouvellement des infrastructures collectives (mandat spécial)	299	97	170,4	152,3	
Total (ensemble des trois résultats stratégiques)					354,3

Note :
1 Ce montant inclut l'aide financière de 80 millions de dollars accordée à Papiers Gaspésia inc.

L'esprit d'innovation du Québec continue de s'affirmer. Les dépenses en recherche-développement ont été de 2,3 % du PIB en 2000 au Québec, le taux le plus élevé de toutes les provinces. Cette province a engagé 26 % de l'ensemble des dépenses en R-D au Canada en 2000, bien plus que sa part de 21 % du PIB national.

L'agence favorise l'amélioration de la productivité, ce qui préoccupe beaucoup les entreprises du Québec, qui veulent devenir concurrentielles. Des gains ont été faits dernièrement, mais la productivité générale reste 5 % à 8 % plus faible au Québec qu'en Ontario. Le Québec doit s'améliorer pour atteindre le niveau des grands concurrents internationaux, et en particulier les États-Unis, pays qui jouit d'un avantage considérable sur le plan de la productivité.

La petite et moyenne entreprise représente une part importante de l'économie du Québec. Malgré le faible taux de création d'entreprises déjà constaté précédemment, le Québec compte 20 % des nouvelles entreprises lancées au Canada en 2003. De plus, ces dernières ouvrent des débouchés prometteurs, plutôt que d'être créées par nécessité, ce qui tranche tout à fait avec la situation d'il y a quelques années. Pourtant, une grande part des nouvelles entreprises au Québec, par rapport à l'ensemble du Canada, sont dans le secteur primaire, lequel perd sa place au profit du secteur tertiaire beaucoup plus énergétique.

Perspectives régionales

Malgré la reprise économique des dernières années, Montréal continue de tirer de l'arrière par rapport aux 25 autres grandes villes en Amérique du Nord, pour ce qui est d'une série d'indicateurs, tels que le PIB par habitant, le taux d'emploi et le revenu disponible par habitant. Son taux de chômage a augmenté en 2003 (9,5 %) et continue d'être supérieur à ceux de Toronto (7,7 %) et de Vancouver (7,3 %) et sa croissance démographique a été plus faible (3 %, de 1996 à 2001) que celles de Toronto (9,8 %) et de Vancouver (8,5 %). L'Île-de-Montréal, le point de convergence des migrants (tant à l'intérieur de la province qu'à l'échelle internationale), a légèrement moins bien réussi que la région métropolitaine de recensement (RMC) de Montréal, avec un taux de chômage de 11,5 % en 2003.

Les régions du centre, ces régions à moins de 150 km des grandes métropoles, ont révélé de forts gains d'emploi et un chômage réduit en 2003. Ces régions bénéficient d'un secteur manufacturier dynamique, lequel s'appuie sur des industries de moyenne ou faible technologies. Ces caractéristiques (dynamisme par opposition à faible technologie), par ailleurs, laissent ce secteur très vulnérable aux pressions extérieures dues à la mondialisation.

Les économies des régions éloignées des grands centres s'appuient d'abord sur l'exploitation des ressources naturelles. Ces industries ont éprouvé des difficultés sans arrêt en 2003 et c'est ce qui explique en partie que la situation de l'emploi dans ces régions continue à tirer de l'arrière par rapport aux autres régions du Québec. Malgré de faibles gains de l'emploi en 2003, les régions éloignées continuent d'afficher des taux de chômage élevés qui vont de 9,9 % à 17,5 %. Dans certains cas, les taux de chômage dans ces régions sont parmi les plus élevés au pays.

2.3 Dans quel contexte économique l'agence a-t-elle cherché à atteindre les résultats en 2003-2004 ?

2.3.1 Contexte économique

Qu'il soit mondial, national, provincial ou régional, le contexte économique est l'un des facteurs qui influencent les interventions de l'agence dans la sphère du développement régional et, par conséquent, l'atteinte de résultats.

Le rendement de l'agence est fonction de la situation économique et des anticipations et dépend de la façon dont les autres acteurs du développement régional interprètent ces signaux.

Rendement global

Le produit intérieur brut (PIB) du Québec a continué d'augmenter en 2003, bien qu'à un rythme plus lent que prévu à la suite des bons résultats de l'année précédente. Même si cette croissance a atteint 1,6 %, la province se place entre l'Ontario (1,3 %) et l'Alberta (2,1 %).

Un élément qui, de l'avis de plusieurs, aiderait l'économie du Québec à être le retour en force de son partenaire commercial le plus important : les États-Unis d'Amérique. Malgré la reprise de la croissance économique au sud de la frontière, les échanges commerciaux n'en ont pas fait autant. Les exportations vers les États-Unis ont diminué pour la troisième année de suite, en dépit d'une croissance de 3 % de l'économie américaine en 2003. Le secteur des produits électroniques, entre autres, a subi une forte baisse de ses exportations au cours des dernières années. De plus, deux grands secteurs industriels québécois ont été compromis par des différends commerciaux internationaux. Le secteur du bovin a dû cesser, à toutes fins utiles, ses exportations à la suite de la découverte d'une vache albertaine atteinte d'encéphalopathie spongiforme bovine. Le désaccord avec les États-Unis au sujet du bois d'œuvre a persisté pendant toute l'année et continue de limiter les exportations par l'importante industrie du bois de sciage au Québec. En outre, l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché international, telle la Chine, a eu une incidence sur le commerce international en 2003 et pourrait avoir freinées par la faiblesse du dollar américain, lequel a perdu environ 15 % de sa valeur par rapport à la devise canadienne, augmentant ainsi le prix des produits québécois vendus aux États-Unis. Par ailleurs, le dollar canadien est resté stable par rapport à d'autres devises et a, de ce fait, gêné le développement de nos exportations ailleurs. Tous ces facteurs internationaux ont influé sur le rendement de l'agence, puisque cette dernière soutient la PME qui cherche à conquérir les marchés étrangers.

L'économie du Québec a pallié ces facteurs extérieurs à l'intérieur de ses frontières. La confiance des consommateurs est restée solide et la demande intérieure a permis de compenser la faiblesse des exportations. Les mises en chantier de logements, habituellement un bon indice de la confiance des consommateurs dans l'économie, ont atteint des sommets qu'on n'avait pas vus depuis plus d'une décennie. Étant donné que 2003 n'a pas comblé les attentes nourries à la fin de 2002, on pourrait accuser une faible baisse, mais, par rapport aux rendements des autres provinces, le Québec s'est montré capable de surmonter les divers obstacles et a poursuivi sa croissance.

Les résultats présentés doivent s'interpréter à la lumière des éléments de contexte suivants. D'abord, il faut rappeler que le mandat de l'agence consiste à promouvoir le développement économique, par un appui et un accompagnement à la réalisation de projets de développement régional. La mise en œuvre proprement dite de ces projets de développement régional relève des entreprises et des intervenants locaux et régionaux qui conçoivent et concrétisent les projets appuyés par l'agence. Il en résulte une interdépendance entre les acteurs impliqués et le niveau d'activités et les résultats de l'agence sur lesquels elle n'a conséquemment pas le contrôle absolu. En effet, bien que l'agence poursuive une approche proactive et qu'elle s'emploie à mobiliser les acteurs du développement, ce sont eux qui, en définitive, décident des projets qu'ils mettent de l'avant.

L'appui de l'agence au financement d'un projet ne correspond généralement qu'à une portion de son coût total. L'agence favorise la réalisation de projets qui, souvent, bénéficient également du soutien financier d'autres intervenants. Bref, bien que les résultats obtenus de la réalisation de ces projets soient une conséquence de l'intervention de l'agence, ceux-ci ne peuvent toutefois être entièrement imputés à sa seule contribution.

2.2 Bases de référence utilisées pour la présentation du rendement de l'agence

Deux bases de référence sont utilisées dans ce document afin d'illustrer les réalisations de l'agence ainsi que son rendement. D'une part, afin de présenter ses principaux extraits, c'est-à-dire les services rendus par l'agence pour obtenir les résultats visés, la base de référence utilisée est celle des nouvelles ententes de contribution financière approuvées entre le 1^{er} avril 2003 et le 31 mars 2004. D'autre part, lorsque vient le temps de présenter les principaux résultats observés au 31 mars 2004, la base de référence utilisée est celle des projets en cours, c'est-à-dire les projets ayant fait l'objet d'une dépense au cours de l'exercice financier 2003-2004. En effet, pour être en mesure de rapporter des résultats dans le cadre d'un projet, il faut que celui-ci ait fait l'objet d'une dépense, c'est-à-dire que des activités aient été réalisées contribuant ainsi à l'atteinte de résultats. Cette base de référence dite de projets en cours regroupe des projets pouvant avoir débuté, s'être poursuivis ou s'être terminés en 2003-2004. De plus, certains de ces projets toujours en cours de réalisation au 31 mars 2004 se termineront au cours d'exercices financiers ultérieurs. Leurs résultats seront alors rapportés dans les prochains rapports sur le rendement.

Il est à noter que ces deux bases de référence ne sont pas mutuellement exclusives. Les nouvelles ententes de contribution approuvées durant l'exercice financier 2003-2004 peuvent également avoir fait l'objet d'une dépense, donc d'activités menant à des résultats. Elles font donc partie de la base de référence des projets en cours lorsque ce document fait état de résultats observés au 31 mars 2004. L'annexe quatre explique la portée et les limites de la méthodologie utilisée pour générer l'information contenue dans ce rapport.

INFORMATION SUR LE RENDEMENT ET LES RÉSULTATS

2.1 Aperçu de la section

La section *Information sur le rendement et les résultats* contient les données sur les extraits et les principaux résultats de court terme de l'Agence, ainsi que certains résultats de moyen terme qui ont pu être documentés.

Cette section est divisée en trois sous-sections, soit :

- La première section propose quelques clés pour guider l'analyse des résultats présentés ; elle expose brièvement la méthodologie et ses limites, sujet développé plus en profondeur à l'annexe quatre.
- La seconde section décrit le contexte qui a prévalu au cours de la dernière année et qui a eu une incidence sur les résultats de l'Agence en matière de développement régional.
- La dernière section présente les résultats de l'Agence tels qu'observés au 31 mars 2004. Elle décrit les extraits ainsi que les résultats de court et moyen termes pour chacun des trois résultats stratégiques.

2.2 Interprétation des résultats et bases de référence en vue d'une reddition de comptes

L'Agence réalise ses activités dans l'esprit du cadre de gestion du gouvernement du Canada : *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. En tant qu'organisation axée sur l'atteinte de résultats, chaque année, elle tâche d'améliorer ses outils de gestion et de mesure afin d'effectuer un suivi continu des effets engendrés par la réalisation de projets qu'elle appuie. Dans une optique de saine gestion des fonds publics et de dépenses judicieuses, l'information générée par le suivi continu des résultats permet à l'Agence d'ajuster son intervention et de répondre de façon dynamique aux possibilités de développement de chaque région.

2.2.1 Portée et limites

L'Agence est une organisation axée sur la mesure des résultats de ses interventions. Or, ces résultats, de par leur nature même, se manifestent sur une période de plus d'une année. Comme le rapport sur le rendement est un outil de suivi annuel, la méthodologie qui le sous-tend ne permet pas de mesurer les résultats à plus long terme, de sorte que le rapport ne relate qu'une partie seulement des résultats que l'intervention de l'Agence contribue à atteindre. Ce rapport fait donc état principalement des résultats obtenus à court terme et de certains résultats à moyen terme. Il faut se reporter aux différents rapports d'évaluation des interventions de l'Agence pour se faire une idée plus juste de l'ampleur des résultats de développement régional atteints à long terme. Plusieurs rapports ont été réalisés au cours des dernières années et ils fournissent une information très riche sur les effets produits.

Gouvernements
et administrations
publiques

Gouvernement
du Canada

Développement
économique Canada
pour les régions
du Québec

Conseil national de
recherches Canada
(CNRC)

Industrie Canada

Environnement Canada

Autres ministères et
organismes fédéraux

Gouvernement
du Québec

Organismes municipaux

Le MILIEU du développement économique

DIRIGEANTS D'ENTREPRISE, GESTIONNAIRES,
ENTREPRENEURS OU INDIVIDUS SUSCEPTIBLES
D'ENTREPRENDRE UNE CARRIÈRE EN AFFAIRES

Exemples : ■ Services d'information générale ■ Services spécialisés à l'exportation ■ Services spécialisés en développement technologique ■ Autres services	Organismes de services aux entreprises? ○ Organismes offrant des services spécialisés à leur milieu régional : ■ Animation économique (renseignements, sensibilisation, concertation et mobilisation) ■ Promotion internationale ■ Valorisation de l'esprit d'entreprise	Organismes de développement? ■ Animation économique (renseignements, sensibilisation, concertation et mobilisation) ■ Promotion internationale ■ Valorisation de l'esprit d'entreprise	Gestionnaires d'actifs aux retombées collectives? ■ Organismes et entreprises qui gèrent les opérations des : ■ Équipements collectifs à vocation économique ■ Attraits et événements touristiques ■ Laboratoires de recherche précommerciale ■ Autres actifs collectifs à vocation économique

Autres intervenants locaux et régionaux :
Autres individus et groupes exerçant une influence sur les orientations du développement de leur région et sur sa mise en œuvre tels que, par exemple, des représentants d'associations sectorielles et régionales.

Notes :

- 1 Milieu désigne l'ensemble des intervenants prenant une part active au développement de leur région.
- 2 Les organismes de services aux entreprises sont spécialisés dans l'un des domaines suivants : le développement des marchés extérieurs, l'innovation, l'incubation d'entreprises en démarrage, les services financiers aux petites entreprises. La plupart de ces organismes ont une base de fonctionnement régionale. La diffusion de renseignements, la sensibilisation et l'aide au développement des savoir-faire comptent parmi les services rendus.
- 3 Les organismes régionaux de services au milieu (organismes de développement) incluent les organismes d'information, de sensibilisation, de développement des compétences, de mobilisation et de concertation de leur milieu de même que les organismes de promotion internationale et les organismes ou groupes menant des activités de valorisation de l'entrepreneuriat.
- 4 Actifs aux retombées collectives désigne des attraits et des événements touristiques, des équipements collectifs à vocation économique.



Pour obtenir plus de renseignements sur Développement économique Canada, le lecteur est invité à consulter le site Internet à l'adresse

<http://www.dec-ced.gc.ca>

L'Agence compte sur les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC), soit Info entreprises à Montréal et Ressources Entreprises à Québec, pour offrir aux entrepreneurs des renseignements généraux ou spécialisés liés au monde des affaires.

Les CSEC ont démontré qu'ils offraient des services de qualité, recevant même, à cet égard, le Prix de l'Organisation des Nations Unies en matière de service public pour la catégorie *Amélioration des services rendus aux citoyens*. La cérémonie a eu lieu le 23 juin 2004 à New York afin de souligner l'excellence de cette initiative mise en place depuis dix ans dans toutes les régions du Canada.

Plusieurs autres exemples de collaboration méritent d'être soulignés. Développement économique Canada travaille étroitement avec l'Alliance numériqueQC, Enviro-Accès et BioQuébec pour promouvoir l'innovation dans les entreprises. L'Agence entretient également des liens étroits avec le *World Trade Centre* de Montréal et avec un réseau d'organismes régionaux de promotion des exportations, afin de contribuer à l'atteinte d'objectifs nationaux de développement des marchés internationaux. Les Manufacturiers et exportateurs du Québec, diverses associations sectorielles et les chambres de commerce comptent aussi parmi les collaborateurs de l'Agence.

L'Agence travaille de concert avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Canada pour intervenir de façon cohérente et intégrée sur le territoire québécois et favoriser la réalisation d'objectifs communs, selon une approche fondée sur la complémentarité en fonction de l'expertise spécifique de chacun. Une collaboration étroite s'est instaurée par le biais d'organismes de coordination comme Équipe Canada inc ou le Réseau canadien de technologie. L'Agence collabore aussi, entre autres, avec le Conseil national de recherches Canada, Patrimoine canadien, Environnement Canada, Parcs Canada, Transports Canada, Pêches et Océans Canada, Ressources humaines et développement des compétences Canada.

Dans le cas des programmes correspondant à son mandat de base, l'Agence travaille en collaboration avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Québec pour favoriser la réalisation de projets de développement lorsque ceux-ci correspondent aux priorités du gouvernement du Canada, de l'Agence et du milieu. Dans ce contexte, certains projets appuyés par l'Agence le sont aussi par le gouvernement du Québec, par d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, ou par des instances municipales qui participent au montage financier. Dans le cas du Programme infrastructures Canada, une entente formelle de coopération a été conclue avec le gouvernement du Québec.

Phase 3 : Le suivi de ses interventions et de son impact sur

le développement régional

La troisième phase porte sur le suivi des interventions et de l'impact de l'agence sur le développement régional. Puisqu'elle est appelée à suivre les résultats de ses interventions dans les différentes régions du Québec, l'information sur les résultats lui permet d'abord d'influencer et d'ajuster la planification de son intervention en développement régional pour ainsi, à moyen terme, accroître son impact et améliorer la qualité de ses services ainsi que ceux offerts par les groupes intermédiaires qu'elle finance.

Grâce à ses 14 bureaux d'affaires, Développement économique Canada est présent et bien ancré dans chacune des régions du Québec. L'annexe trois présente la structure organisationnelle de l'agence.

Cette présence dans les régions du Québec donne la possibilité au gouvernement du Canada de se tenir informé en tout temps de l'évolution des défis des PME québécoises et des enjeux régionaux. L'agence est partie prenante des différents forums et événements marquant le développement de chaque région. Elle est à l'écoute et comprend les préoccupations des collectivités en aidant ces dernières à se mobiliser pour relever leurs défis de développement.

L'agence fait équipe avec un vaste réseau d'acteurs du développement dans chacune des régions du Québec. Souvent l'action de l'agence sur le développement se matérialise par l'entremise de groupes intermédiaires qu'elle finance. En apportant son appui à ces organismes et en animant leur mise en réseau, l'agence se rapproche des citoyens et des différentes réalités régionales. Elle offre également la possibilité à des intervenants locaux de contribuer au développement de leur économie.

Comme l'illustre le tableau à la page 31, l'agence exerce son mandat dans un environnement complexe composé d'une variété d'acteurs, dont elle est d'ailleurs partie intégrante. En effet, elle œuvre de concert avec plus d'une centaine d'organismes du milieu, dont bon nombre ont pour vocation d'offrir des services spécialisés aux entreprises régionales. Plusieurs organismes ont des bases bénévoles et sont la voie par laquelle les citoyens peuvent jouer un rôle important dans le développement économique de leur propre milieu. À titre d'exemple, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les Centres d'aide aux entreprises (CAE) et les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) peuvent compter sur l'implication de 1 400 bénévoles qui consacrent collectivement plusieurs dizaines de milliers d'heures de travail au développement de leurs collectivités.

Phase 1 : Planification de la stratégie d'intervention de l'agence en développement régional

La première phase présente les activités de l'agence pour lesquelles, souvent, aucune participation financière n'est nécessaire. Ces activités font émerger des consensus du milieu de développement sur les priorités et les créneaux d'intervention à privilégier. L'information recueillie alimente la planification du développement dans les différentes régions du Québec. Les SRI des bureaux d'affaires de l'agence, présentées ci-dessus, sont des résultats de ces activités réalisées de concert avec les acteurs du développement.

En outre, par sa présence dans les régions du Québec, l'agence stimule et encourage la mobilisation des acteurs du développement. Elle les aide ainsi à élaborer des stratégies de développement pouvant permettre la conception ainsi que la réalisation d'initiatives ou de projets porteurs de développement dans les régions.

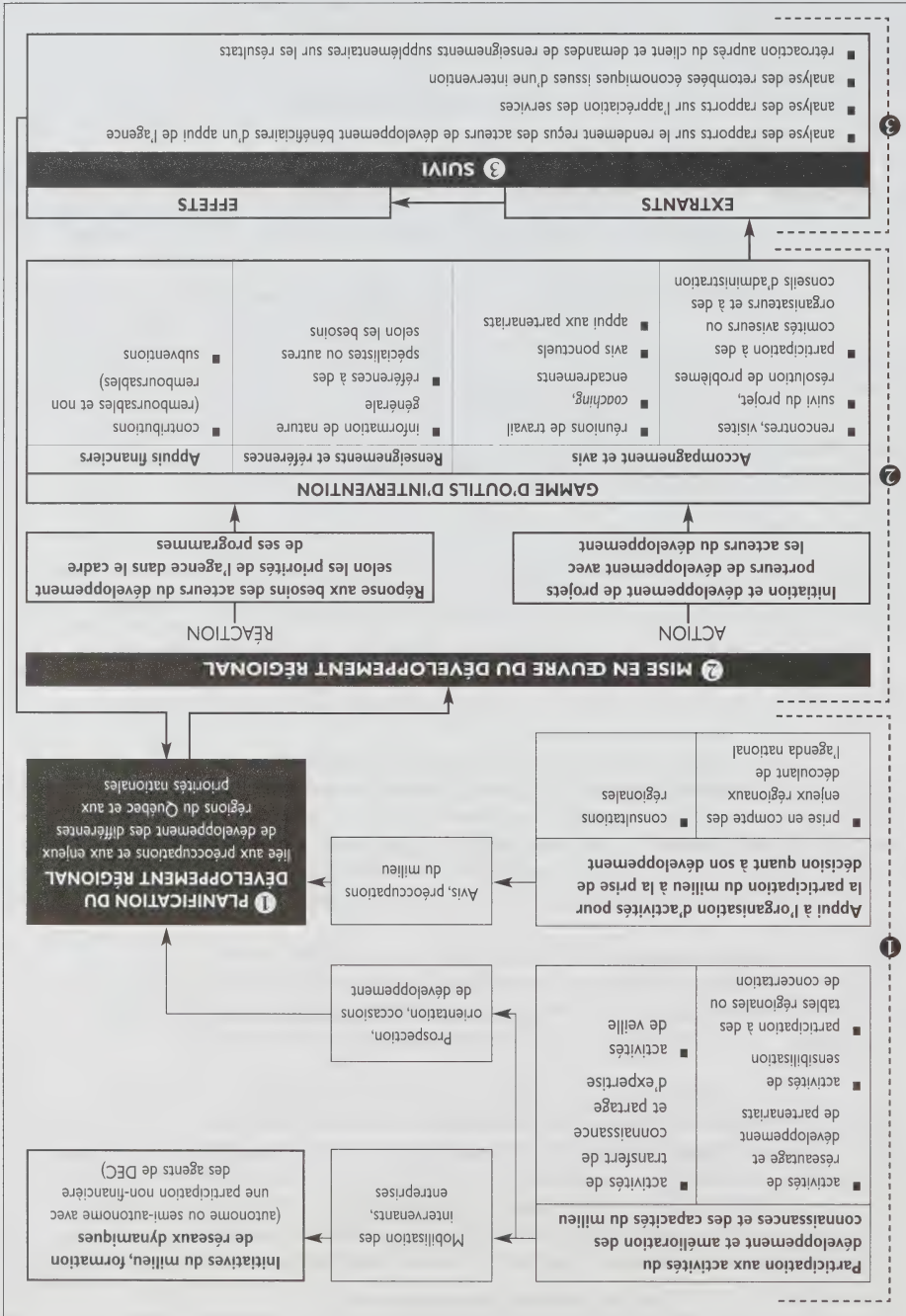
L'agence appuie également l'organisation d'activités qui permettent aux acteurs du développement d'échanger sur des enjeux et de faire part de leurs préoccupations ainsi que de leurs besoins en matière de développement régional. Cette pratique ouvre la voie à une communication efficace entre les acteurs du développement et le gouvernement du Canada. Elle offre également la possibilité aux régions de prendre part aux décisions ayant des incidences sur leur développement.

Phase 2 : La mise en œuvre de sa stratégie d'intervention en développement régional

La deuxième phase de l'approche préconisée par l'agence consiste à faciliter le développement régional, plus particulièrement en mettant en œuvre sa propre stratégie d'intervention ; celle-ci implique qu'elle soit à la fois active et réactive. En étant active, en collaboration avec les acteurs du développement, dont les autres ministères fédéraux, elle initie et développe des projets structurants pour les régions. En étant réactive, elle reçoit des demandes d'aide financière et fait la prestation de ses programmes et, souvent, elle est appelée à conseiller et à encadrer les requérants quant à leur demande d'aide financière. Qu'elle soit en mode actif ou réactif, l'agence intervient de multiples façons pour répondre aux besoins de sa clientèle. Lorsqu'elle intervient auprès des acteurs du développement, son personnel peut, notamment :

- donner des avis
- entreprendre une démarche d'accompagnement
- faire la prestation de renseignements
- référer la clientèle à des spécialistes ou à d'autres sources d'information selon leurs besoins
- faire participer des entreprises à des réseaux d'affaires
- octroyer un appui financier.

APPROCHE PRÉCONISÉE PAR L'AGENCE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL



1.3 Que fait l'agence, comment et avec qui ?

L'agence suscite, accompagne et appuie la réalisation de projets de développement. Ce mandat est mis en œuvre auprès des acteurs du développement au moyen d'une gamme d'outils d'intervention. À ce titre, elle s'emploie à accroître la synergie entre les acteurs locaux et régionaux de développement. Par son action, l'agence encourage la mise en œuvre de projets de développement qui ne se réaliseraient pas sans son aide, ou qui ne se concrétiseraient pas avec la même ampleur ou qui seraient remis à plus tard au risque d'être abandonnés.

Pour faciliter la réalisation de projets de développement, l'agence recourt à une gamme d'outils d'intervention variée. Ainsi, les conseillers œuvrant au sein de l'agence sont appelés à :

- donner des avis et fournir des renseignements pertinents
- organiser et tenir des activités de sensibilisation, de développement des capacités ou d'accompagnement
- développer et favoriser le dynamisme de réseaux de partenaires d'affaires
- participer activement à l'initiation de projets structurants
- appuyer les acteurs du développement de façon à les aider à identifier et à saisir des occasions de développement en fonction de leurs avantages concurrentiels
- appuyer financièrement la réalisation de projets de développement
- appuyer le dynamisme des acteurs du développement de façon à faciliter leur participation aux orientations et aux stratégies de développement
- aider le milieu à documenter et mieux faire connaître les enjeux régionaux aux décideurs gouvernementaux.

Ces appuis sont offerts aux acteurs du développement par le personnel de l'agence et par des organismes que l'agence aide financièrement. L'encadré de la page suivante donne plus de détails sur l'approche préconisée par l'agence en développement régional.

Lorsque l'agence recourt à de l'aide financière sous la forme de contributions (remboursables et non remboursables) et, de façon exceptionnelle, de subventions, elle respecte les modalités propres à chacun de ses programmes, telles qu'approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Les outils d'intervention de l'agence en développement régional sont décrits plus loin à l'annexe deux.

Le tableau suivant illustre les trois principales phases de l'approche de l'agence en développement régional. Bien que présentée en ordre, la réalisation de chacune des phases se chevauche dans le temps et la fin d'une phase n'est pas une condition nécessaire pour le commencement d'une autre.

1.2.2 Priorités clés d'intervention

Périodiquement, l'agence détermine des priorités d'intervention qui l'amènent à porter une attention particulière aux enjeux et aux problématiques vécus dans les régions et lui permettent de mettre l'accent sur des activités susceptibles de favoriser le développement. Depuis quelques années, ces priorités d'intervention, sont de :

- favoriser l'innovation dans chacune des régions du Québec
- favoriser l'adaptation économique des régions en difficulté.

Chacune des activités présentées sous les résultats stratégiques concourt directement à l'action de l'agence sur l'une ou l'autre de ses priorités d'intervention. À titre d'exemple, pour intervenir sur sa priorité liée à la promotion de l'innovation et de l'économie du savoir dans les régions du Québec, l'agence privilégie d'abord la réalisation de projets visant notamment l'établissement d'entreprises stratégiques, l'innovation de procédés, d'équipements et de produits ainsi que le Développement et le renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir.

1.2.3 Stratégies régionales d'intervention

En vue d'adapter son intervention aux particularités régionales et de travailler au développement des entreprises et à l'amélioration de l'environnement du développement régional, l'agence a mis en place, dans chacune des régions du Québec, une stratégie régionale d'intervention projetée vers l'avenir, misant considérablement sur l'innovation d'une façon adaptée au contexte de développement particulier à chaque région.

Ces stratégies, élaborées de concert avec les acteurs du développement, font la jonction entre les priorités économiques nationales, celles de l'agence et celles de chaque région. Elles sont taillées sur mesure et s'appuient sur les forces économiques des régions, sur leurs tissus industriels et institutionnel, sur leurs avantages compétitifs ainsi que sur leurs créneaux d'excellence (par exemple, l'aluminium au Saguenay, l'industrie minière en Abitibi, le domaine maritime dans l'est du Québec, ou encore l'optique-photonique à Québec) pour mettre en valeur les potentiels de chaque région. Les SRI sont également complémentaires des stratégies des autres acteurs du développement régional, notamment les autres ministères du gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3 : DÉVELOPPEMENT ET RENOUVELLEMENT DES INFRASTRUCTURES COLLECTIVES

ACTIVITÉS

- Infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées
- Infrastructures locales de transport
- Projets à incidences économiques, urbaines ou régionales

Les infrastructures sont essentielles à la vitalité économique d'une région, au fonctionnement des entreprises ainsi qu'à la qualité de vie des citoyens. Le troisième résultat stratégique vise le *Développement et le renouvellement des infrastructures collectives dans les différentes régions du Québec*. L'agence œuvre à ce troisième résultat stratégique en collaboration avec le gouvernement du Québec, les régies intermunicipales et les municipalités. Ce dernier résultat stratégique reflète un mandat spécial dont l'exécution au Québec, soit la mise en œuvre du Programme infrastructures Canada, a été confiée à l'agence par le gouvernement du Canada. Le tableau ci-dessous présente les activités sur lesquelles l'agence intervient de façon à atteindre le résultat stratégique visé.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2 : AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS DU QUÉBEC

ACTIVITÉS

- Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie
- Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement
- Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir

Puisque les entreprises ont besoin d'un environnement propice à leur développement, le deuxième résultat stratégique vise l'*Amélioration de l'environnement du développement économique des régions*. Dans ce cas-ci, l'agence interagit plus particulièrement avec les intervenants économiques clés dans les différentes régions du Québec, tels des organismes offrant des services spécialisés à leur milieu régional et des gestionnaires d'actifs aux retombées collectives (exemples : exploitants de festivals, directeurs de centres de recherche). L'agence intervient afin d'améliorer la capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie, pour favoriser la mise en valeur économique des atouts régionaux de développement ainsi que pour inciter le développement et le renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir. Le tableau ci-dessous présente les activités sur lesquelles l'agence intervient de façon à atteindre le résultat stratégique visé.

- bâtir des villes de classe internationale et des communautés dynamiques
- moderniser les infrastructures.

L'agence remplit son mandat de façon à contribuer aussi à la réalisation d'autres priorités nationales, dont celles liées à l'innovation, au développement des exportations et au développement durable.

1.2 Qu'est-ce que l'agence cherche à atteindre ?

1.2.1 Résultats stratégiques

L'agence vise à atteindre trois résultats stratégiques afin de contribuer au développement régional au Québec, soit :

- le développement des entreprises
- l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions
- le développement et le renouvellement des infrastructures collectives.

Les deux premiers résultats stratégiques constituent le mandat de base de l'agence, alors que le troisième correspond à un mandat spécial. Le tableau présenté à la page 8 montre la synergie entre les trois résultats stratégiques et les buts ultimes visés par l'agence.

Le premier résultat stratégique vise le *Développement des entreprises*.

Les entreprises représentent la principale force motrice du développement économique régional et de la création de richesse. La croissance des entreprises qui innovent et qui exportent produit un effet particulièrement stimulant sur le développement régional et l'augmentation durable de l'emploi. L'agence travaille notamment auprès des PME et avec des organismes à but non lucratif qui offrent des services aux entreprises. Ce faisant, l'agence favorise l'établissement d'entreprises stratégiques, la compétitivité des entreprises et le développement des petites entreprises. Le tableau suivant présente les activités sur lesquelles l'agence intervient de façon à atteindre le résultat stratégique visé.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1 : DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

ACTIVITÉS

- Information et sensibilisation générales
- Etablissement d'entreprises stratégiques
- Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires
- Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits
- Compétitivité — Commercialisation
- Développement des petites entreprises

Aux termes de la Partie II de la *Loi sur le ministère de l'Industrie* et des décrets afférents, les objectifs du ministre responsable de l'agence en matière de développement économique régional au Québec sont de :

- promouvoir le développement économique des régions à faibles revenus et à faible croissance économique ou n'ayant pas suffisamment de possibilités d'emplois productifs
- mettre l'accent sur le développement économique à long terme et sur la création d'emplois et de revenus durables
- concentrer les efforts sur les petites et moyennes entreprises (PME) et sur la valorisation des capacités d'entreprendre.



Le texte de la *Loi sur le ministère de l'Industrie* peut être consulté à l'adresse suivante
<http://lois.justice.gc.ca/fr/1-9.2/63959.html>

En matière de développement régional, l'agence est appelée à jouer un rôle de catalyseur auprès des acteurs du développement pour :

- concevoir et mettre en œuvre des politiques, les priorités ainsi que les programmes du gouvernement du Canada
- concevoir les interventions fédérales
- établir des relations de collaboration avec les autres ordres de gouvernement ou d'autres intervenants socio-économiques
- développer des connaissances et diffuser de l'information
- faire des représentations au sein de l'appareil gouvernemental canadien
- concevoir et mettre en œuvre des mandats spéciaux de développement régional et de création d'emplois au Québec.

1.1.1 Comment contribue-t-elle aux priorités nationales ?

Dans le cadre de son mandat, l'agence apporte par ses interventions une contribution importante aux efforts du gouvernement du Canada pour atteindre les buts annoncés dans le discours du Trône prononcé le 30 septembre 2002, soit de :

- cibler ses activités de développement régional pour mieux répondre aux besoins de l'économie du savoir et permettre aux collectivités urbaines, rurales et nordiques de faire face à des difficultés qui leur sont propres
- travailler avec les PME pour développer et appliquer de nouvelles technologies dans des secteurs traditionnels et naissants
- devenir un chef de file mondial dans les domaines des sciences de la santé, de la biotechnologie et de l'énergie non polluante

Cette section présente l'agence, telle qu'elle était au cours de l'exercice financier 2003-2004. Le lecteur peut y retrouver des réponses aux questions suivantes, soit :

- Quelle est sa raison d'être ?
- Que cherche-t-elle à atteindre ?
- Que fait l'agence, comment et avec qui ?

Les réponses à ces questions permettent une meilleure interprétation de l'information sur le rendement et les résultats telle que présentée dans la section deux.

1.1 Quelle est la raison d'être de l'agence ?

L'Agence Développement économique Canada pour les régions du Québec a le mandat de promouvoir le développement économique des régions du Québec, en accordant une attention particulière à celles dont la croissance économique est lente et les emplois insuffisants, afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi.

En réalisant son mandat, Développement économique Canada aide le gouvernement du Canada à donner suite à son engagement de promouvoir l'égalité des chances de tous les Canadiens et les Canadiennes dans la recherche de leur bien-être et de favoriser le développement économique de toutes les régions du pays pour réduire l'inégalité des chances, valeur fondamentale de la nation canadienne reflétée dans l'article 36 de la *Loi constitutionnelle de 1982*.

Aucune recommandation n'a été émise par un comité parlementaire au sujet de l'agence au cours de l'exercice financier 2003-2004.

Recommandations des comités parlementaires

De façon générale, l'information présentée dans ce rapport permet de constater une progression des résultats atteints par l'Agence dans le temps, au fur et à mesure que les projets de développement qu'elle a appuyés se réalisent et se terminent. En outre, l'information provenant de l'enquête de suivi auprès de la clientèle démontre que plusieurs années après son intervention, des résultats continuent d'être observés en lien avec les projets appuyés par l'Agence.

- de prendre des décisions et de gérer à partir d'information sur ses activités et ses résultats
- d'ajuster son intervention de façon à respecter son engagement envers l'atteinte de résultats.

Enfin, l'agence renouvelait son engagement à atteindre des résultats concrets et durables pour les Canadiens et les Canadiennes dans les différentes régions du Québec en fonction de leurs potentiels de développement. À cet effet, depuis plusieurs années, elle applique une stratégie de mesure et d'analyse des résultats qui permet :

qui comptent 11,8 % de la population du Québec. Au cours des trois dernières années, la part relative d'aide financière accordée à ces régions a été plus grande que la part relative de leur poids démographique au sein du Québec. Cette observation confirme l'attention particulière portée par l'Agence pour l'adaptation économique des régions en difficulté.

région de Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine. En excluant ce cas particulier, la proportion des interventions de l'Agence dans les régions éprouvant des difficultés d'adaptation se chiffre à 18,3 % en 2002-2003 pour un montant total d'aide financière approuvée de 45,1 millions de dollars. En 2003-2004, l'Agence a investi 65,6 millions de dollars, soit 29,4 % de son aide financière totale, dans ces régions qui comptent 11,8 % de la population du Québec.

Réalisation des engagements et explication du rendement

Dans son Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004, l'agence s'était engagée à répartir ses dépenses entre son premier et son deuxième résultats stratégiques dans des proportions de 60/40 sur l'ensemble des trois prochains exercices financiers. Le tableau ci-dessous présente le portrait de cet engagement après une année d'activité.

Résultats stratégiques		Engagement triennal de dépenses 2003-2006		Dépenses réelles en 2003-2004	
RS n° 1 : Développement des entreprises		385 millions \$ (60 %)	134,9 millions \$ (57 %)		
RS n° 2 : Amélioration de l'environnement du développement économique des régions		255 millions \$ (40 %)	99,9 millions \$ (43 %)		

Les résultats présentés montrent qu'à quelques points de pourcentage près, dès la première année, l'agence a respecté son engagement à répartir ses dépenses à 60/40 dans le cadre de ses deux premiers résultats stratégiques.

Dans un esprit de continuité et de consolidation, l'agence s'était également engagée à favoriser l'innovation et l'adaptation économique des régions en difficulté.

En ce qui concerne l'innovation, comme précisé dans la section cinq de ce rapport, le montant total d'aide financière accordée pour des projets de ce type a augmenté de 3,7 % en 2003-2004 (109,4 millions de dollars en 2002-2003; 113,5 millions de dollars en 2003-2004). Il en est de même pour le nombre de projets, qui a augmenté de 47 % en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 (397 projets en 2002-2003; 585 projets en 2003-2004).

Au cours des cinq dernières années, la part relative d'aide financière accordée par l'agence à des projets en innovation a augmenté considérablement, passant de 24 % de l'aide financière totale en 1999-2000, à 40 % en 2000-2001, à 57 % en 2001-2002, pour s'établir ensuite à 69 % en 2002-2003 avant de diminuer légèrement à 61 % en 2003-2004. La part relative des projets en innovation est en fonction du montant total d'aide financière approuvée dans le cadre des programmes IDEE-PMB et IRS en incluant les transferts au Conseil national de recherches Canada (CNRC). En 2003-2004, les projets du PICTV étaient inclus dans le programme IDEE-PMME. La tendance observée au cours des cinq dernières années montre que l'agence a réellement placé l'innovation parmi ses priorités d'intervention.

Les régions éprouvant des difficultés d'adaptation économique sont l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-St-Laurent, la Côte-Nord, la Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, le Nord-du-Québec et le Saguenay — Lac-St-Jean. En ce qui a trait aux interventions de l'agence visant l'adaptation économique de ces régions, en 2001-2002, 35,4 % de l'aide financière approuvée a été allouée pour la réalisation de projets les concernant comparativement à 50,8 % en 2002-2003 et à 29,4 % en 2003-2004. L'augmentation substantielle en 2002-2003 s'explique par une contribution importante (80 millions de dollars) pour la réalisation du projet Papiers Gaspésia inc dans la

Effet durable des interventions de l'agence

L'agence a le souci de mesurer les résultats à long terme de son intervention auprès de sa clientèle à l'aide d'une enquête téléphonique de suivi. L'information recueillie par ce moyen lui permet de mieux connaître le caractère durable des résultats atteints. Les résultats de l'enquête de suivi réalisée auprès d'entreprises ayant reçu une contribution financière de l'agence entre 1996 et 2000 démontrent qu'après plusieurs années, l'essor de la très grande majorité des entreprises interrogées est positif en ce qui a trait au chiffre d'affaires, à l'emploi ainsi qu'à la réalisation d'activités d'innovation, de recherche-développement et de développement de marchés. L'annexe quatre fournit de l'information détaillée sur la méthodologie de l'enquête de suivi effectuée par l'agence.

Plus du tiers (39 %) des entreprises ayant reçu une aide de l'agence entre 1996 et 2000, on observe un accroissement des revenus. Le chiffre d'affaires des entreprises ayant reçu une aide de l'agence s'accroît avec le temps. Ainsi, ce sont les entreprises dont la période de suivi est la plus longue (entreprises ayant reçu une contribution financière en 1995-1996, en 1996-1997 et en 1997-1998) qui sont proportionnellement les plus nombreuses à voir leur chiffre d'affaires s'accroître au cours de la période étudiée. La contribution de l'agence à la croissance des affaires est également reconnue, particulièrement auprès des entreprises ayant reçu une aide financière de 50 000 \$ ou plus. On observe également des effets à long terme sur l'emploi. Plus de la moitié des entreprises (57 %) ont rapporté une hausse du nombre d'employés. Au moment de l'enquête, le nombre moyen d'employés par entreprise s'élevait à 36, ce qui représente une hausse de 33 % par rapport aux renseignements obtenus lors des enquêtes précédentes.

Parmi les entreprises déclarant avoir réalisé des activités d'innovation et de R-D, 85 % d'entre elles ont continué à réaliser ce type d'activités au cours des 12 mois précédant l'enquête. La réalisation de ces activités d'innovation et de R-D a contribué à l'augmentation de la productivité et de la compétitivité des entreprises. Ainsi, 87 % des entreprises déclarent que ces activités ont contribué à augmenter leur productivité et 83 % ont fait état d'une amélioration de leur compétitivité.

En ce qui concerne les entreprises déclarant avoir réalisé des activités de développement de marchés et d'exportation, près des trois-quarts (74 %) ont affirmé avoir poursuivi leurs efforts en ce sens au cours des 12 mois précédant l'enquête. Parmi ces entreprises, 78 % ont réalisé des ventes à l'exportation à l'extérieur du Québec en 2003. Pour plus de la moitié d'entre elles (53 %), ces ventes hors du Québec étaient à la hausse par rapport à la même période l'année précédente.

En ce qui concerne les résultats observés en fonction des sommes investies, les services offerts par les organismes de développement présents dans les différentes régions du Québec ont contribué à faire émerger 345 initiatives de développement du milieu. Ces initiatives prennent la forme de stratégies ou de projets structurants pour le développement des régions. Leur nombre est un indice de la capacité des régions de prendre en charge leur développement.

Au plan international, les projets de promotion des régions du Québec financés par l'agence dans le cadre du deuxième résultat stratégique ont contribué à attirer plus de trois millions de touristes ou visiteurs étrangers au Québec au cours des dernières années. La durée moyenne de séjour de ces touristes est de quatre jours dans les régions.

Pour développer et renouveler les infrastructures collectives, 259 projets étaient en cours en 2003-2004. Les dépenses réelles dans le cadre de ces projets se chiffrent à 70,8 millions de dollars. Dans quelques années, lorsque les projets approuvés dans le cadre du Programme infrastructures Canada seront terminés : plus de 480 000 ménages bénéficieront d'une eau potable de meilleure qualité, 260 collectivités profiteront de la mise sur pied ou de l'amélioration d'infra-structures de transport et 79 collectivités jouiront de la mise en place ou de l'amélioration d'installations sportives, récréatives et culturelles.

Satisfaction de la clientèle

Chaque année, l'agence mesure la satisfaction de sa clientèle à l'égard de différents aspects liés à ses services afin d'en améliorer la qualité. Le tableau ci-dessous présente l'évolution des résultats liés à la satisfaction de la clientèle de l'agence.

PRINCIPAUX ASPECTS DU SERVICE			
2003-2004	2002-2003	2001-2002	
94,5 %	93,0 %	92,0 %	Qualité des services en général
91,4 %	90,9 %	87,7 %	■ Accessibilité des services
88,6 %	85,3 %	87,3 %	■ Capacité de répondre aux besoins des clients
92,5 %	91,4 %	n.d. ¹	■ Équité et impartialité des services
78,2 %	75,5 %	86,0 %	■ Délai de réponse aux demandes d'aide financière
84,6 %	81,0 %	82,0 %	■ Délai de réponse aux réclamations
86,5 %	85,2 %	88,2 %	■ Clarté des documents administratifs reçus
98,4 %	97,6 %	97,3 %	■ Courtoisie du personnel
93,9 %	93,0 %	91,2 %	■ Compétence du personnel
89,1 %	89,9 %	90,5 %	■ Accompagnement lors de la démarche
Note : 1 n.d. = non disponible			

Ayant comme objectif de maintenir ses hauts taux de satisfaction de la clientèle, en 2003-2004 l'agence observe, de façon générale, une augmentation des taux de satisfaction de sa clientèle.

Les résultats de l'enquête annuelle auprès de la clientèle démontrent que l'appui financier de l'agence a un effet incitatif sur la réalisation des projets des acteurs du développement. En effet, 73,9 % des clients indiquent qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet sans l'aide financière de l'agence (effet de réalisation). Parmi les quelques 26,1 % de clients qui ont affirmé qu'ils auraient tout de même réalisé leur projet, 60,2 % déclarent qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet dans les mêmes délais (effet d'accélération) et 71,1 % jugent qu'ils leur auraient été impossible de mener à bien leur projet avec la même ampleur (effet de majoration).

Directement et indirectement, au 31 mars 2004, les 2 116 projets en cours, en excluant les résultats d'emploi du Programme de développement des collectivités, avaient déjà contribué à la création, à la transformation et au maintien de plus de 13 671 emplois dans les différentes régions du Québec. Cet indicateur est une estimation des emplois créés, maintenus et transformés, au 31 mars 2004, comme déclaré par les responsables des projets en cours lors de l'exercice financier 2003-2004. L'annexe quatre donne plus de renseignements à ce sujet. Bien qu'il ne s'agisse pas de résultats visés à court et à moyen termes, l'accroissement de la prospérité et la création d'emplois comptent parmi les buts ultimes de l'agence. Ce but ne peuvent s'accomplir pleinement qu'à long terme, au bout d'une chaîne d'effets d'entraînement qui dépassent l'horizon de ce rapport de suivi annuel du rendement. La stratégie de l'agence escompte que les emplois créés et maintenus à court terme deviendront de plus en plus nombreux à moyen et à long termes, au fur et à mesure que les effets des projets qui étaient en cours en 2003-2004 prendront de l'ampleur et tendront vers leur maturité.

Pour favoriser le développement des entreprises, le premier résultat stratégique visé par l'agence, 1 293 projets étaient en cours en 2003-2004. Les dépenses réelles en 2003-2004 pour ces projets s'élèvent à 134,9 millions de dollars. En termes de résultats, dans le cadre de l'enquête annuelle auprès de la clientèle de l'agence, 58,6 % des entreprises répondantes déclarent avoir augmenté leur chiffre d'affaires.

En ce qui concerne les organismes financés par l'agence pour offrir des services aux entreprises, leurs efforts ont contribué notamment au prédémarrage, au démarrage et à l'expansion de plus de 2 780 entreprises dans l'ensemble des régions du Québec.

Pour améliorer l'environnement du développement économique des régions du Québec, le deuxième résultat stratégique visé par l'agence, 564 projets étaient en cours en 2003-2004. Les dépenses réelles en 2003-2004 dans le cadre de ces projets s'élèvent à 99,9 millions de dollars. La valeur totale de ces projets, incluant l'aide financière approuvée par l'agence et les investissements des autres bailleurs de fonds, s'élève à 1,8 milliard de dollars.

Notes :

- 1 Une partie des résultats de moyen terme et la plupart des résultats que l'intervention de l'agence engendre à long terme ne sont pas montrés dans ce rapport, ainsi, l'ampleur des résultats rendus possibles grâce à l'aide de l'agence est sous-évaluée. Comme le rapport sur le rendement est un document de suivi annuel, celui-ci et la méthodologie qui le sous-tend ne prennent pas le recul temporel qui serait requis pour documenter les effets d'entraînement qui se déploient et prennent de l'ampleur avec les années. Or, les effets d'entraînement sont les principaux résultats visés par l'action de l'agence. Il faut se reporter aux rapports d'évaluation des interventions de l'agence pour obtenir un tableau plus complet de l'ampleur des résultats de développement économique obtenus.
- 2 La valeur totale des projets en cours est l'indicateur de l'effort financier consenti par l'ensemble des acteurs du développement, toutes sources de financement combinées, pour réaliser les projets auxquels l'agence était associée au cours de l'exercice financier 2003-2004.
- 3 La proportion des bénéficiaires ayant terminé leur projet et déclaré qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet sans l'aide de l'agence est de 73,9 % (soit 455 répondants sur un total de 616). Parmi les répondants ayant mentionné qu'ils auraient pu réaliser leur projet sans l'appui financier de l'agence (26,1 % ; soit 161 répondants sur un total de 616), 71,1 % (n = 113) ont déclaré qu'ils n'auraient pu mener à bien leur projet avec la même ampleur et 60,2 % (n = 97) ont répondu qu'ils n'auraient pu terminer leur projet dans les mêmes délais sans l'aide financière de l'agence.
- 4 Cet indicateur présente l'aide financière accordée dans le cadre du programme d'aide au développement des PME au Québec (IDEE-PME), du programme Initiatives régionales stratégiques (IRS), du programme de développement des collectivités (PDC), du Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (PCAGIM), du Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV), des Mesures d'adaptation des collectivités de pêche au Québec (MACPQ) et infrastructures Canada pour les projets dont les résultats sont présentés dans ce rapport, soit les projets en cours en 2003-2004. Considérant que plusieurs de ces projets étaient actifs avant l'exercice 2003-2004 ou le demeureront au cours des exercices financiers suivants, l'aide financière accordée pour ces projets qui font l'objet d'une reddition de comptes dépasse les dépenses réelles pour ces mêmes projets en 2003-2004. De façon générale, plus de 40 % des projets sont complétés à l'intérieur d'une période de douze mois, 35 % des projets s'échelonnent sur une période de 12 à 24 mois et moins de 25 % sur une période de plus de 24 mois.
- 5 Entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence dont le projet est **complété** ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires. Les questions posées à ce sujet, dans le cadre de l'enquête annuelle, étaient les suivantes : 1) Le projet financé par Développement économique Canada a-t-il permis à votre entreprise d'accroître son chiffre d'affaires ? (253 répondants sur un total de 432 ; 58,6 %) ; 2) Approximativement, quel est le montant d'augmentation de votre chiffre d'affaires (\$) (CAN) décollant de ce projet ? (241 sur un total de 253 ; moyenne tronquée de 5 % = 657 497 \$).
- 6 L'information recueillie sur cet indicateur provient d'organismes qui font la promotion des régions du Québec au plan international. Elle est cumulative, c'est-à-dire que si un projet de ce type est en cours depuis plusieurs années, ce sont les visiteurs et les touristes étrangers arrivés depuis le début de ce projet qui sont comptabilisés et intégrés dans le rapport de même que les dépenses totales encourues. Ayant ajouté les données d'un projet majeur dans la région de Montréal, le nombre de touristes et de visiteurs étrangers a considérablement augmenté en 2003-2004. L'année dernière, les données concernant le nombre de visiteurs étrangers attirés par le projet n'étaient pas disponibles.

RENDEMENT GLOBAL

Principaux résultats observés au 31 mars 2004¹

2 116	Indicateur de promotion du développement régional
3,9 milliards \$	■ Valeur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) ²
73,9 %	■ Proportion des clients qui ont déclaré qu'ils n'auraient pas réalisé leur projet sans l'aide de l'agence (effet de réalisation)
1,02 milliard \$	■ Valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence ³
305,5 millions \$	Dépenses réelles en 2003-2004
605,2 millions \$	Dépenses totales encourues

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1 <i>Développement des entreprises</i>	1 293	Nombre de projets en cours	Indicateur de développement des entreprises	■ Valeur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) 1,5 milliard \$	Indicateurs de compétitivité des entreprises	■ Proportion des entreprises ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires ⁴ 58,6 %	■ Augmentation moyenne du chiffre d'affaires 650 000 \$	Indicateurs de l'effet de l'aide des organismes appuyés par l'agence sur les entreprises desservies	■ Entreprises en pré-démarrage, en démarrage ou en expansion 2 789	■ Nouveaux exportateurs (PME) 404	■ PME ayant conclu des ventes sur des nouveaux marchés 322	■ PME ayant commercialisé un produit nouveau ou amélioré 86	Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus	■ Dépenses réelles en 2003-2004 134,9 millions \$	■ Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures) 275,5 millions \$
	Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus														
RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2 <i>Amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec</i>	564	Nombre de projets en cours	Indicateur d'amélioration de l'environnement de développement	■ Valeur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) 1,8 milliard \$	Indicateurs de résultats sur l'environnement de développement	■ Initiatives issues du milieu grâce aux services offerts par les organismes de développement financés par l'agence 345	■ Touristes et visiteurs étrangers attirés dans les régions du Québec ⁵ 3 600 000	Indicateurs de capacité de services au milieu	■ Valeur des services offerts par les organismes de développement grâce à l'appui financier de l'agence 309,9 millions \$	■ Proportion des organismes de développement qui ont déclaré qu'ils n'auraient pas réalisé leur projet sans l'aide de l'agence (effet de réalisation) 84,3 %	Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus	■ Dépenses réelles en 2003-2004 99,9 millions \$	■ Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures) 240,9 millions \$		
	Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus														
RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3 <i>Développement et renouvellement des infrastructures collectives</i>	259	Nombre de projets en cours	Indicateurs du développement et du renouvellement des infrastructures	■ Valeur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) 692,0 millions \$	■ Ménages ayant accès ou qui auront accès à un aqueduc municipal offrant une eau potable de meilleure qualité 484 408	■ Collectivités qui bénéficieront de la mise sur pied ou de l'amélioration d'infrastructures de transport 260	■ Collectivités qui bénéficieront de la mise sur pied ou de l'amélioration d'installations sportives, récréatives ou culturelles 79	Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus	■ Dépenses réelles en 2003-2004 70,8 millions \$	■ Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures) 125,4 millions \$					
	Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus														

Pour l'exercice financier 2003-2004, les dépenses de l'agence en contributions et en subventions se sont élevées à 305,5 millions de dollars alors que celles de fonctionnement se chiffraient à 41,6 millions de dollars. La première annexe donne plus de renseignements quant au rendement financier de l'agence pour l'exercice 2003-2004.

Le sens des mots...

■ RÉSULTATS	conséquences attribuables en tout ou en partie aux produits et aux services offerts par l'agence.
■ DÉPENSE	montant d'argent dépensé dans le cadre d'un projet en cours à la suite d'une demande de paiement provenant d'un acteur du développement.
■ PROJET EN COURS	projet qui a fait l'objet d'une dépense par l'agence au cours d'un exercice financier donné. Les dépenses encourues dans le cadre d'un projet devraient être, de façon générale, garanties de la manifestation de certains résultats.
■ DÉPENSES TOTALES EN COURS	dépenses totales encourues dans le cadre d'un projet depuis son début jusqu'au 31 mars 2004. Les dépenses totales encourues dans le cadre d'un projet en cours en 2003-2004 peuvent comprendre des dépenses occasionnées au cours d'exercices financiers antérieurs. Cet indicateur fournit une information plus complète des dépenses effectuées par l'agence pour atteindre les résultats présentes.

Principaux résultats et dépenses afférentes

Les réalisations de l'agence dans le cadre des projets qu'elle appuie démontrent clairement son engagement face au développement des régions du Québec. Le tableau à la page suivante donne un aperçu global et par résultat stratégique des principales réalisations à l'agence qui ont pu être documentées par rapport à l'ensemble des projets en cours de réalisation en 2003-2004.

La valeur totale des projets en cours de réalisation est un indicateur de l'impact de l'agence sur le développement régional. L'agence s'est engagée financièrement à appuyer à la hauteur de plus de 1,02 milliard de dollars la réalisation de 2 116 projets qui étaient en cours en 2003-2004. En ajoutant les investissements des autres bailleurs de fonds à ceux de l'agence, la valeur totale de ces 2 116 projets en 2003-2004 s'élève à plus de 3,9 milliards de dollars.

RENDEMENT GLOBAL

Nouvelles ententes de contribution approuvées en 2003-2004

Nouvelles ententes de contribution
par résultat stratégique

Aide financière
approuvée
(millions \$)

RS n° 1 Développement des entreprises	693	99,7
RS n° 2 Amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec	320	102,3
Total partiel (mandat de base de l'Agence)	1 013	202
RS n° 3 Développement et renouvellement des infrastructures collectives (mandat spécial)	97	152,3
Total (ensemble des trois résultats stratégiques)	1 110	354,3

En 2003-2004, dans le cadre de son mandat de base constitué des deux premiers résultats stratégiques, le nombre de nouvelles ententes de contribution a augmenté de 30,5 % par rapport à 2002-2003 (776 nouvelles ententes de contribution). En excluant le projet Papiers Gaspésia inc (80 millions de dollars) du montant total d'aide financière approuvée en 2002-2003, celui-ci se chiffre à 166,5 millions de dollars. Le montant total d'aide financière approuvée en 2003-2004 s'élève à 202 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 21 % par rapport à 2002-2003.

En 2003-2004, l'Agence a également conclu des ententes de contribution dans le cadre de programmes qu'elle administre au Québec pour le compte d'autres ministères fédéraux. Dans le cadre de l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux (INAEICB), que l'Agence administre pour le compte d'Industrie Canada, elle a conclu 185 nouvelles ententes de contribution pour un montant total d'aide financière de plus de 21,3 millions de dollars. L'Agence a également approuvé plus de 3,7 millions de dollars d'aide financière pour la réalisation de 83 projets d'exportation dans le cadre d'un programme du ministère du Commerce international Canada (CICan), soit le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME).

Ressources humaines et financières

En 2003-2004, pour offrir des produits et des services (extrants) aux acteurs du développement et atteindre les résultats escomptés, l'Agence a pu compter sur l'équivalence de 408 employés à temps plein répartis sur l'ensemble du territoire québécois dans 14 bureaux d'affaires, un bureau situé à Gatineau qui assure la liaison avec l'appareil gouvernemental et un siège social à Montréal.

Contexte du rendement ministériel

En raison de plusieurs facteurs externes, l'économie du Québec a enregistré une croissance plus faible que prévu en 2003. Ces facteurs ont nui à diverses industries, tant celle du bovin que le secteur manufacturier, et provenaient de diverses sources, dont une appréciation imprévue du dollar canadien par rapport à la devise américaine et une concurrence plus forte du reste du monde. L'innovation, l'accent mis sur la productivité et l'anticipation d'une amélioration de la situation ont aidé beaucoup d'entreprises québécoises à traverser la petite zone de turbulences de l'année.

Les économies régionales s'en sont bien sorties, si on tient compte des nombreux obstacles auxquels elles ont dû faire face. La situation de l'emploi dans les régions urbaines, plus populeuses, s'est améliorée en général, aidée en cela par une forte demande intérieure en biens et services. Les régions éloignées, bien que leur rendement ait été légèrement meilleur que celui de l'année précédente, ont continué d'éprouver des difficultés en raison de leur dépendance envers le secteur instable des ressources naturelles, lequel est resté à la merci de facteurs internationaux.

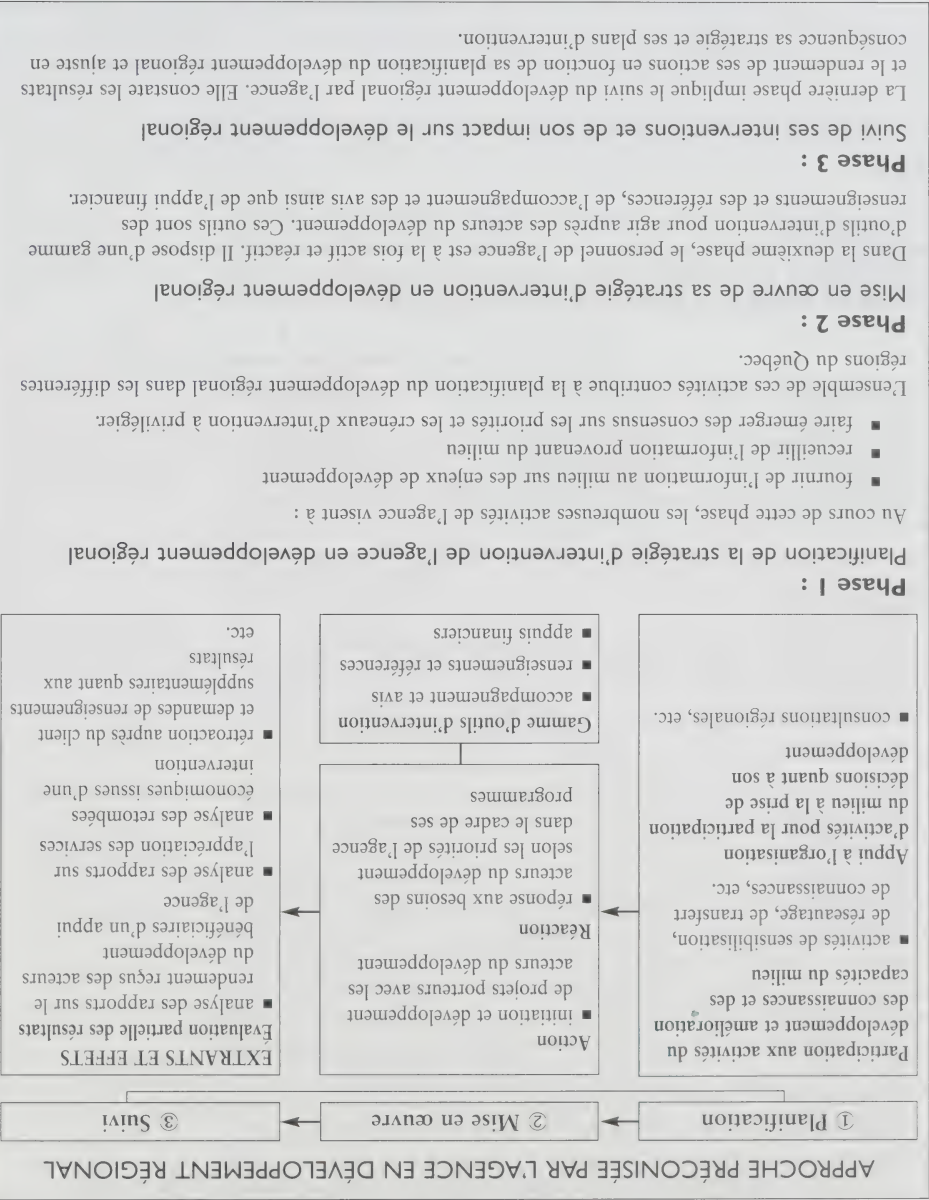
Le sens des mots...

■ EXTRANTS	produits ou services directs offerts par l'agence aux acteurs du développement.
■ NOUVELLES ENTENTES	ententes conclues entre l'agence et un acteur du développement au cours d'un exercice financier donné pour la réalisation d'un projet.
■ AIDE FINANCIÈRE APPROUVÉE	montant d'argent faisant l'objet d'une entente de contribution entre l'agence et un acteur du développement. Ce montant est un engagement financier envers un acteur du développement pouvant s'échelonner sur plusieurs exercices financiers.

Principaux extrants

Au cours de l'exercice financier 2003-2004, dans le cadre de ses programmes, l'agence a approuvé 1 110 nouvelles ententes de contribution pour la réalisation de projets de développement. Le tableau suivant présente le principal extrant financier de l'agence en fonction de ses trois résultats stratégiques visés.

Ainsi, l'approche prônée par l'agence implique la prestation de plusieurs types d'appuis au cours des différentes phases selon les besoins des acteurs du développement et les objectifs qu'elle poursuit. La première section brosse un portrait plus détaillé de l'approche préconisée en développement régional.



domaine maritime dans l'est du Québec, ou encore l'optique-photonique à Québec). Elles se caractérisent également par leur complémentarité aux stratégies des autres acteurs du développement régional, notamment les autres ministères fédéraux et le gouvernement du Québec.

Pour atteindre les résultats stratégiques visés, agir sur ses priorités d'intervention et mettre en œuvre ses SRI, l'agence dispose d'une gamme d'outils d'intervention qui lui permet de susciter, accompagner et appuyer la réalisation de projets de développement dont la mise en œuvre proprement dite relève de ceux qui bénéficient de son aide, c'est-à-dire les acteurs du développement. Il est possible de consulter le tableau à la page 31 pour obtenir plus de détails sur les acteurs du développement.

Les outils d'intervention de l'agence qui lui permettent d'atteindre ses objectifs et de répondre aux besoins des acteurs du développement sont les suivants :

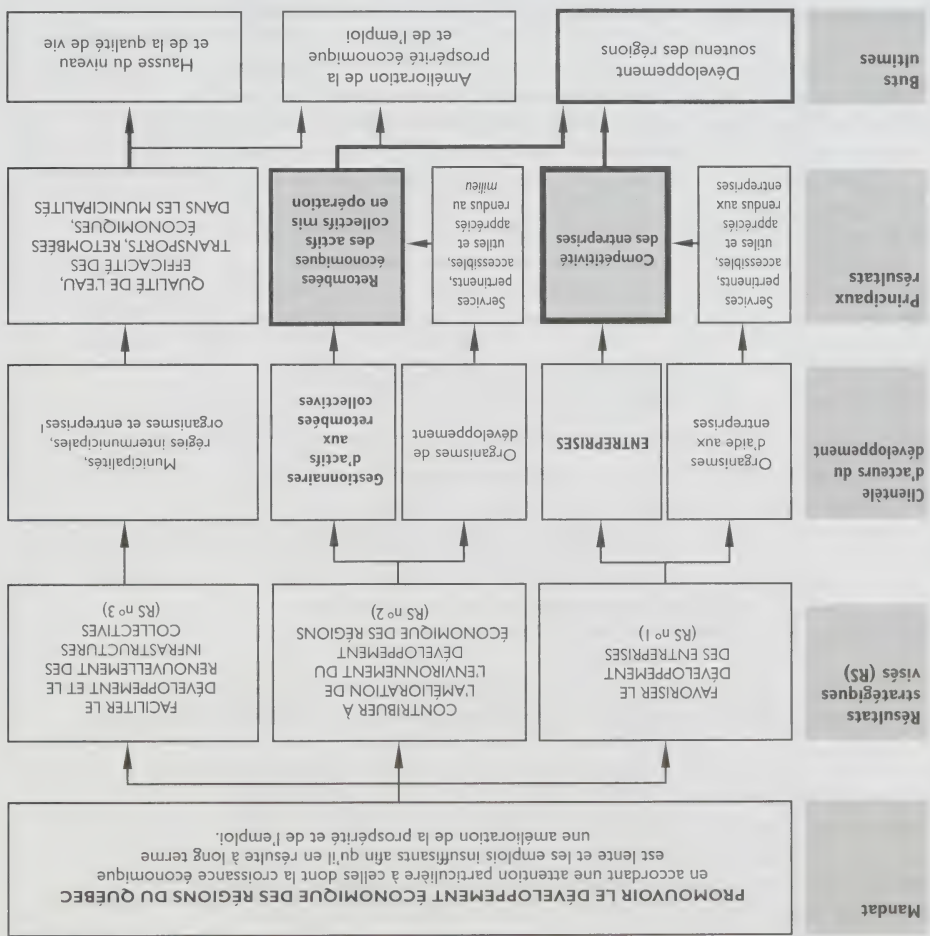
- accompagnement et avis
- renseignements et références
- appuis financiers sous forme de contributions et, de façon exceptionnelle, de subventions.

Les services d'accompagnement et d'avis ainsi que ceux de renseignements et de références offerts par l'agence sont souvent cruciaux pour le développement des régions du Québec. Sans ces appuis, bon nombre d'acteurs du développement, notamment des promoteurs régionaux, ne seraient pas en mesure d'amorcer ou de compléter l'élaboration de projets structurants pour leur région respective, ni même d'obtenir des contributions de la part d'autres bailleurs de fonds.

L'annexe deux donne plus de renseignements sur les outils d'intervention de l'agence en développement régional.

Le tableau à la page suivante illustre sommairement l'approche préconisée par l'agence en développement régional. Bien que présentes de façon séquentielle, les différentes phases de l'approche se chevauchent dans le temps. En d'autres mots, la fin d'une phase n'est pas une condition nécessaire pour le début d'une autre.

MANDAT, RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET BUTS VISÉS



Note :

1 Les municipalités, les régies intermunicipales, les organismes à but non lucratif ainsi que les entreprises reçoivent du financement de l'agence par l'entremise du gouvernement du Québec.

L'agence agit sur le développement régional de façon adaptée en mettant en œuvre des stratégies régionales d'intervention (SRI) dans chacune des régions du Québec. Ces stratégies, qui prennent en considération les problématiques ainsi que les enjeux locaux et régionaux de développement, sont élaborées et mises en œuvre de concert avec les acteurs du développement. Elles orientent les interventions régionales de l'agence de façon à réaliser les potentiels de développement des régions et à favoriser l'essor de leurs créneaux d'excellence (par exemple, l'aluminium au Saguenay, l'industrie minière en Abitibi, le

Aperçu général de l'organisation et de ses priorités

L'Agence Développement économique Canada pour les régions du Québec travaille de concert avec un vaste réseau de collaborateurs afin de remplir son mandat qui consiste à promouvoir le développement économique des régions du Québec en accordant une attention particulière aux régions où la croissance est lente et les emplois insuffisants afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi.

En matière de développement régional au Québec, l'Agence est appelée à jouer un rôle de catalyseur auprès des acteurs du développement pour :

- concevoir et mettre en œuvre des politiques, les priorités ainsi que les programmes du gouvernement du Canada
- concentrer les interventions fédérales
- établir des relations de collaboration avec les autres ordres de gouvernement ou d'autres intervenants socio-économiques
- développer des connaissances et diffuser de l'information
- faire des représentations au sein de l'appareil gouvernemental canadien
- concevoir et mettre en œuvre des mandats spéciaux de développement régional et de création d'emplois au Québec.

L'Agence agit pour favoriser le développement des entreprises, ces dernières étant le moteur du développement régional. De plus, elle intervient afin d'encourager le développement d'un environnement économique propice à l'essor des entreprises dans les régions. Enfin, l'Agence a également le mandat spécial de mettre en œuvre le Programme infrastructures Canada au Québec en collaboration avec le gouvernement du Québec. Elle facilite ainsi le développement et le renouvellement des infrastructures collectives dans les régions du Québec. Le tableau à la page suivante illustre plus précisément comment l'Agence met en œuvre son mandat dans l'ensemble des régions du Québec.

Périodiquement, l'Agence détermine des priorités d'intervention qui l'amènent à porter une attention particulière aux enjeux et aux problématiques vécus dans les régions et lui permettent de mettre l'accent sur des activités susceptibles de favoriser le développement de ces dernières. Depuis quelques années, ces priorités d'intervention sont de favoriser l'innovation dans chacune des régions du Québec et l'adaptation économique des régions en difficulté.

RÉSULTATS (suite)

- Depuis trois ans, les taux de satisfaction de la clientèle de l'agence augmentent. En 2003-2004, 94,5 % des clients de l'agence se déclarent satisfaits de la qualité des services en général.
- Les résultats d'une enquête de suivi réalisée auprès d'entreprises ayant reçu une contribution financière de l'agence entre 1996 et 2000 démontrent qu'après plusieurs années, le développement de la très grande majorité des entreprises interrogées est positif en ce qui a trait au chiffre d'affaires, à l'emploi ainsi qu'à la réalisation d'activités d'innovation, de recherche-développement (R-D) et de développement de marchés.

RESPECT DES ENGAGEMENTS ET DES PRIORITÉS

- Des la première année, l'agence a respecté son engagement à répartir ses dépenses à 60/40 dans le cadre de ses deux premiers résultats stratégiques, soit le *Développement des entreprises* et l'*Amélioration de l'environnement du développement économique des régions*.
- La tendance observée au cours des cinq dernières années montre que l'agence a réellement placé l'innovation parmi ses priorités d'intervention. Au cours de ces années, la part relative d'aide financière accordée par l'agence à des projets en innovation a augmenté considérablement, passant de 24 % de l'aide financière totale en 1999-2000, à 40 % en 2000-2001, à 57 % en 2001-2002, pour s'établir ensuite à 69 % en 2002-2003 avant de diminuer légèrement à 61 % en 2003-2004.
- Au cours des trois dernières années, la part relative d'aide financière accordée aux régions en difficulté d'adaptation (Abitibi-Témiscamingue, Bas-St-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, Nord-du-Québec et Saguenay — Lac-St-Jean) a été plus grande que la part relative de leur poids démographique au sein du Québec. Cette observation confirme l'attention particulière portée par l'agence à l'adaptation économique des régions en difficulté.
- De façon générale, l'information présentée dans ce rapport permet de constater une progression des résultats atteints par l'agence dans le temps, au fur et à mesure que les projets de développement qu'elle a appuyés se réalisent et se terminent.

Cette section présente, de façon générale, Développement économiqu
Canada ainsi que ses principales réalisations au regard des engagements
pris dans son *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*.

FAITS SAILLANTS DU RENDEMENT DE L'AGENCE

EXTRAITS

- En 2003-2004, dans le cadre de son mandat de base constitué des deux premiers résultats stratégiques, le nombre de nouvelles ententes de contribution a augmenté de 30,5 % par rapport à 2002-2003 (776 nouvelles ententes de contribution). En excluant un cas exceptionnel (projet Papier Gaspésia inc – 80 millions de dollars) du montant total d'aide financière approuvée en 2002-2003, ce dernier se chiffre à 166,5 millions de dollars. Le montant total d'aide financière approuvée en 2003-2004 s'élève à 202 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 21 % par rapport à 2002-2003.
- Pour l'exercice financier 2003-2004, les dépenses de l'agence en contributions et en subventions se sont élevées à 305,5 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 10 % par rapport à 2002-2003 (277,8 millions de dollars). Les dépenses de fonctionnement se chiffraient à 41,6 millions de dollars en 2003-2004, ce qui représente une baisse de 2 % par rapport à 2002-2003 (42,4 millions de dollars).

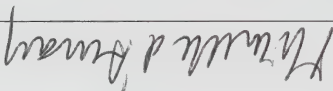
RÉSULTATS

- L'agence s'est engagée financièrement à appuyer à hauteur de plus de 1,02 milliard de dollars la réalisation de 2 116 projets qui étaient en cours en 2003-2004. En ajoutant les investissements des autres bailleurs de fonds à ceux de l'agence dans ses projets, la valeur totale de ces 2 116 projets en 2003-2004 s'élève à plus près de 4 milliards de dollars.
- Dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence, 73,9 % des clients indiquent qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet sans l'aide financière de l'agence (effet de réalisation).
- Directement et indirectement, les 2 116 projets en cours avaient déjà contribué, au 31 mars 2004, à la création, à la transformation et au maintien de plus de 13 671 emplois dans les différentes régions du Québec.
- Quelque 58,6 % des entreprises répondantes déclarent avoir augmenté leur chiffre d'affaires.

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur le rendement* 2003-2004 de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement* de 2003-2004. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait général, juste et transparent du rendement de l'organisation pour l'exercice 2003-2004.



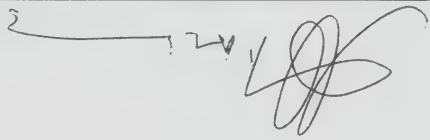
Michelle d'Auray
Sous-ministre

Date : *le 12 octobre 2004*

Développement économique Canada consent des efforts particuliers en vue de l'adaptation économique de certaines régions qui ne tirent pas encore tous les avantages que procurent l'économie du savoir. Ainsi, au cours de 2003-2004, l'agence a investi 65,6 millions de dollars, soit 29,4 % de son aide financière totale, dans ces régions qui comptent 11,8 % de la population du Québec. À mes yeux, cette donnée confirme l'engagement de l'agence envers les régions du Québec en difficulté et l'importance des moyens mis en œuvre pour favoriser leur adaptation économique.

La publication de ce rapport sur le rendement fournit l'occasion de souligner que les Canadiennes et les Canadiens s'attendent à juste titre à ce que les gouvernements produisent des résultats reflétant leurs attentes et leurs besoins. L'évaluation continue de nos programmes et de nos façons de faire nous permet de nous assurer que nos activités correspondent aux priorités que nous sommes fixées, et que nous atteindrons les résultats que nous avons visés. Cette opération nous permet également de maintenir de hauts taux de satisfaction auprès de nos clientèles. Ainsi, nous constatons avec fierté une augmentation de la satisfaction de la clientèle, qui passe de 93 % en 2002-2003 à 94,5 % en 2003-2004.

Tous ensemble, dirigeants et personnel des entreprises, bénévoles œuvrant au sein des collectivités, différents acteurs du développement régional, nous évoluons dans une décennie qui nous présentera sa large part de défis. Il fait nul doute que ces défis s'accompagneront de possibilités que nous saurons saisir grâce à notre imagination et à notre créativité. Je peux vous assurer, à la lumière de notre expérience et des résultats dont fait état le présent rapport sur le rendement, que tous les efforts seront consentis par Développement économique Canada afin de répondre aux aspirations des citoyens et des citoyennes des régions du Québec.



Jacques Saada
Ministre de l'Agence de développement économique
du Canada pour les régions du Québec

À titre de Canadiennes et de Canadiens, nous vivons actuellement une période des plus prometteuses de la jeune histoire de notre pays, une période où la prospérité se mesure à l'aune de nos avancées technologiques et de nos percées sur les marchés de la planète. Le dynamisme de nos gens d'affaires, allant de pair avec leur volonté de figurer parmi les meilleurs, la qualité de notre infrastructure de recherche et de développement, et l'esprit d'initiative de nos chefs d'entreprise et de leurs employés en matière d'innovation ou de productivité sont autant d'atouts d'importance sur lesquels nous pouvons appuyer notre croissance dans l'économie du savoir et occuper une place de choix à la table des nations modernes.

C'est dans ce contexte que Développement économique Canada exerce son mandat de promouvoir le développement économique des régions du Québec, en accordant une attention particulière à celles dont la croissance économique est lente et les emplois insuffisants, afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi. Notre action tend vers l'atteinte de trois grands résultats stratégiques, c'est-à-dire le *Développement des entreprises*, l'*Amélioration de l'environnement économique des régions* ainsi que le *Développement et le renouvellement des infrastructures collectives*. En outre, l'agence prend une part active à la mise en œuvre des grandes priorités économiques du gouvernement du Canada dans l'ensemble du Québec. Elle déploie des efforts particuliers en regard, notamment, à l'accroissement de la productivité, au développement local et au développement durable.

Pour atteindre les résultats stratégiques visés, Développement économique Canada s'est engagé financièrement à appuyer à hauteur de plus d'un milliard de dollars la réalisation de plus de 2 000 projets qui étaient en voie de réalisation en 2003-2004. En ajoutant les investissements provenant des autres bailleurs de fonds, la valeur totale de ces projets en 2003-2004 s'élève à près de quatre milliards de dollars. Autre résultat digne de mention : dans le cadre d'une enquête de suivi réalisée par une firme indépendante auprès de la clientèle de l'agence de 1996 à 2000, plus de la moitié des entreprises ayant bénéficié du soutien de l'agence dans les diverses régions du Québec ont fait état d'une hausse du nombre de leurs employés.

Le gouvernement du Canada s'est également fixé l'objectif – et Développement économique Canada y souscrit avec enthousiasme – d'assurer le succès des Canadiennes et des Canadiens dans chacune des régions du pays. Ainsi que l'énonce le discours du Trône d'octobre 2004, nous voulons donner des chances égales à tous, en misant sur le développement intégral des régions. L'agence a ainsi mis en place dans chacune des régions des stratégies régionales d'intervention qui contribueront à mieux répondre aux besoins de l'économie du savoir et aideront à bâtir des collectivités dynamiques en misant sur leurs atouts. Ces stratégies sont élaborées et mises en œuvre de concert avec les acteurs du développement ; elles orientent les interventions régionales de l'agence de façon à réaliser les potentiels de développement des régions et à favoriser l'essor de leurs créneaux d'excellence.

Le *Rapport sur le rendement 2003-2004* de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec vise à rendre compte du rendement de son intervention, tel qu'observé au 31 mars 2004. Il s'adresse au Parlement canadien et à la population du Canada. Il trace un portrait des diverses initiatives mises de l'avant par l'agence et de leurs effets. De plus, il fait le point sur l'état de la situation par rapport aux engagements ministériels énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004* (RPP).

115	ANNEXE 8 : PERSONNNE-RESSOURCE ET LOIS APPLIQUÉES
113	ANNEXE 7 : LISTE DES BUREAUX D'AFFAIRES
111	ANNEXE 6 : LISTE DES ACRONYMES
109	ANNEXE 5 : LISTE DES ÉVALUATIONS ET DES VÉRIFICATIONS
105	ANNEXE 4 : MÉTHODOLOGIE LIÉE À LA MESURE DU RENDEMENT DE L'AGENCE
103	ANNEXE 3 : ORGANISATION
101	Programme législatif affecté aux comptes de Développement économique Canada
99	Programmes mandats par le gouvernement du Canada et d'autres ministères fédéraux
99	Programmes dédiés dans le cadre du mandat de base de l'agence
97	Programmes réguliers liés au mandat de base de l'agence
96	Appuis financiers
96	Renseignements et références
95	Accompagnement et avis
95	ANNEXE 2 : OUTILS D'INTERVENTION DE L'AGENCE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL
93	Tableau financier 7a : Description de la distribution des fonds par programme
92	Tableau financier 7 : Paiements de transfert
91	Tableau financier 6 : Paiements législatifs
90	Tableau financier 5 : Revenus
89	Tableau financier 4 : Dépenses réelles 2003-2004 par résultat stratégique
88	et des dépenses réelles
87	Tableau financier 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues
86	Tableau financier 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
85	Tableau financier 1 : Sommaire des crédits approuvés
85	ANNEXE 1 : RENDEMENT FINANCIER
83	4.4.2 Ajustements apportés suite aux leçons apprises
82	à l'atteinte des résultats stratégiques de l'agence
81	4.4.1 Contribution à long terme des buts, des objectifs et des cibles
80	4.4 Stratégie de développement durable (SDD)
79	4.3 Gouvernement en direct (GED)
77	4.2 Initiative d'amélioration des services et satisfaction de la clientèle
77	4.1 Fonction moderne de contrôleur
75	SECTION 4 : INITIATIVES À L'ÉCHELLE GOUVERNEMENTALE
75	économique des régions en difficulté
73	3.2.1 Principaux extraits de l'agence en ce qui a trait à l'adaptation
62	3.2 Interventions de l'agence visant l'adaptation économique des régions en difficulté
61	3.1.2 Principaux résultats en innovation et économie du savoir
59	3.1.1 Principaux extraits en innovation et économie du savoir
59	3.1 Innovation et l'économie du savoir
59	À SES PRIORITÉS D'INTERVENTION
	SECTION 3 : RENDEMENT DE L'AGENCE PAR RAPPORT

TABLE DES MATIÈRES

1	MESSAGE DU MINISTRE
3	DÉCLARATION DE LA DIRECTION
5	SOMMAIRE EXÉCUTIF DU RENDEMENT MINISTÉRIEL
5	Faits saillants du rendement de l'agence
7	Aperçu général de l'organisation et de ses priorités
11	Rendement global
11	Contexte du rendement ministériel
11	Principaux extrants
13	Principaux résultats et dépenses afférentes
17	Satisfaction de la clientèle
18	Effet durable des interventions de l'agence
19	Réalisation des engagements et explication du rendement
20	Recommandations des comités parlementaires

21	SECTION 1 : APERÇU DE L'AGENCE
21	1.1 Quelle est la raison d'être de l'agence ?
22	1.1.1 Comment contribue-t-elle aux priorités nationales ?
23	1.2 Qu'est-ce que l'agence cherche à atteindre ?
23	1.2.1 Résultats stratégiques
25	1.2.2 Priorités clés d'intervention
25	1.2.3 Stratégies régionales d'intervention
26	1.3 Que fait l'agence, comment et avec qui ?

33	SECTION 2 : INFORMATION SUR LE RENDEMENT ET LES RÉSULTATS
33	2.1 Aperçu de la section
33	2.2 Interprétation des résultats et bases de référence en vue d'une reddition de comptes
33	2.2.1 Portée et limites
34	2.2.2 Bases de référence utilisées pour la présentation du rendement de l'agence
35	2.3 Dans quel contexte économique l'agence a-t-elle cherché à atteindre les résultats en 2003-2004 ?
35	2.3.1 Contexte économique
37	2.4 Comment l'agence est-elle intervenue en 2003-2004 ?
37	2.4.1 Principaux extrants par résultat stratégique et catégorie d'acteurs du développement
39	2.5 Quels sont les résultats de l'intervention de l'agence au 31 mars 2004 ?
39	2.5.1 Rendement de l'agence par rapport au Développement des entreprises, son premier résultat stratégique
39	2.5.2 Rendement de l'agence en ce qui a trait à l'Amélioration de l'environnement du développement économique, son deuxième résultat stratégique
48	2.5.3 Rendement de l'agence en ce qui concerne le Développement et le renouvellement des infrastructures collectives
55	(Programme infrastructures Canada)

Budget des dépenses

Pour la période se terminant le 31 mars 2004



Rapport sur le rendement

Jacques Saada
Ministre de l'Agence de développement économique
du Canada pour les régions du Québec

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépendre de façon judicieuse, c'est dépendre avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les enseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSCG
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/40-2004
ISBN 0-660-62605-5



Développement économique Canada pour les régions du Québec

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004



Canada Firearms Centre

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/92-2004
ISBN 0-660-62607-1

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L’Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canada Firearms Centre

2003-2004

Estimates

Part III – Departmental Performance Report

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Anne McLellan', is positioned above the printed name.

A. Anne McLellan
Solicitor General of Canada
(Minister of Public Safety and Emergency Preparedness Canada)



Canada Firearms Centre

**2003-2004
Estimates**

Part III – Departmental Performance Report

A. Anne McLellan

Solicitor General of Canada

(Minister of Public Safety and Emergency Preparedness Canada)

Table of Contents

Section 1 – Messages.....	1
1.1 Minister's Message.....	1
1.2 Message from the Commissioner of Firearms.....	2
1.3 Management Representation Statement.....	4
Section 2 – Performance Context.....	5
2.1 Background.....	5
2.2 Raison d'Être/Mission Statement.....	6
2.3 Overview of Accountability Structure.....	7
2.4 Organizational Structure.....	8
2.5 Government Priorities.....	9
2.6 Government Wide Initiatives.....	9
2.7 Operational Context.....	10
2.8 Parliamentary Committees Recommendations.....	11
2.8.1 Public Accounts Committee.....	11
2.8.2 Parliamentary Review of Proposed Regulations.....	11
2.8.3 Standing Committee on Justice and Human Rights.....	12
2.8.4 Legal and Constitutional Affairs Committee.....	12
Section 3 – Performance Summary.....	13
Strategic Outcome.....	14
Intermediate Outcomes.....	14
Immediate Outcomes.....	14
Section 4 – Agency Performance.....	17
4.1 Introduction.....	17
4.2 Response to Auditor General Recommendations.....	17
4.3 Implementation of the Gun Control Program Action Plan.....	18
4.4 Licensing and Firearms Registration.....	20
4.5 Aboriginal Communities.....	21
4.6 Operations Sector.....	22
4.7 Information Technology Services.....	22
4.8 Policy and Consultations.....	23
4.9 Communications and Public Affairs.....	23
4.10 Finance and Administration.....	24
4.11 Human Resources.....	25
Section 5 – Financial Performance Overview and Tables.....	26
5.1 Ten-Year Cost Perspective.....	26
5.2 Financial Tables:.....	27
Table 1: Summary of Voted Appropriations.....	27
Table 2: Comparison of Total Planned to Actual Spending.....	28
Table 3: Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending.....	28
Table 4: Revenues.....	28
Table 5: Statutory Payments.....	29
Table 6: Transfer Payments.....	29
Table 7: Unrecorded Liabilities.....	30
Table 8: Net Cost of Program – 2003-2004.....	30
Table 9: External Charging Information.....	31
Table 10: Horizontal Initiatives.....	32
Table 11: Canadian Firearms Program: Full Federal Government Costs.....	36
Section 6 – Other Information.....	39
6.1 Contacts for Further Information:.....	39
6.2 Legislation Administered by the Canada Firearms Centre.....	40
6.3 Listing of Statutory and Departmental Reports.....	40

6.4	List of Evaluation and Internal Audit Reports.....	41
6.5	Details on Project Spending	42
6.6	Canadian Firearms Information System (CFIS) Renewal Project - (see section 5.5 Alternative Service Delivery in Department of Justice 2003-2004 Report on Plans and Priorities)	43
6.7	Major Regulatory Initiatives – Canada Firearms Centre	44
6.8	Federal Partners	45
Index		47

Section 1 – Messages

1.1 Minister's Message

It is with great pleasure that I present the first Departmental Performance Report (DPR) of the Canada Firearms Centre (CAFC). This report deals with activities and achievements of the Canada Firearms Centre in the delivery of the Canadian Firearms Program during fiscal year 2003-2004.

In 1996 the CAFC was established within the Department of Justice. In April 2003, the Canada Firearms Centre was transferred to the portfolio of the Minister of Public Safety and Emergency Preparedness (Solicitor General) as an independent agency. In May 2003, the first Commissioner of Firearms was appointed following passage of Bill C-10A that same month.

While adapting to and managing the demands and pressures associated with its challenges, the CAFC achieved progress in a number of areas during the past year, much of it related to the *Gun Control Program Action Plan* announced by the government in February 2003. The Plan included many initiatives to improve the Program's effectiveness and efficiency, notably by streamlining management, improving services, strengthening the Program's accountability and transparency, and obtaining input from parliamentarians, stakeholders and the public. The Action Plan is now virtually fully implemented and, as a result, services and management have been significantly enhanced.

The government is committed to on-going improvements to the Canadian Firearms Program. In fact, in December 2003, it announced a ministerial review that focused on cost-effective delivery of services. This review included consultation with firearm users, public safety professionals and other stakeholders with a goal of reducing costs, improving compliance and acceptance among legitimate firearm users, and enhancing efforts targeting gun crime. Following this review, the government announced on May 20, 2004, a cap on registration activities of \$25M starting in 2005-2006.

The Canadian Firearms Program is first and foremost about public safety. That is why the CAFC will continue to focus its efforts on maximizing the public safety benefits of the *Firearms Act*, ensuring effective management, and the most cost-effective delivery of the Program possible. Effective and responsible firearms control is a defining characteristic of Canada. I am pleased with the excellent progress that has been made in ensuring that Canadians are getting good value for their investment in this important public safety initiative.



A. Anne McLellan
Solicitor General of Canada
(Minister of Public Safety and Emergency Preparedness Canada)

1.2 Message from the Commissioner of Firearms

In April 2003, the Canada Firearms Centre (CAFC) was established as an independent agency, within the Minister of Public Safety and Emergency Preparedness portfolio. This set out many new challenges for me, first as Chief Executive Officer and then, beginning in May 2003, as Commissioner of Firearms. It also presented challenges for all the employees of the CAFC, as we strove to meet the expectations of Canadians and the directions of the government. This year, consequently, has been a watershed in the life of the Canadian Firearms Program and the Canada Firearms Centre.

Our achievements during 2003-2004 were accomplished in the context of active public and parliamentary discussion and debate of the Firearms Program. These discussions and debates were brought about by the December 2002 Report of the Auditor General, which raised concerns regarding Program funding, management and reporting. That Report prompted the announcement by the government in February 2003 of the *Gun Control Program Action Plan*.

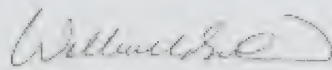
The *Gun Control Program Action Plan* set the strategic direction for our efforts, as well as specifying milestones to be achieved. I am proud to report that we have followed that direction, charting a bold and effective course for the management of the CAFC and the delivery of the Firearms Program. We implemented fifteen of the sixteen initiatives in the Action Plan, with work on the final one well underway. For example, the CAFC established a *Continuous Improvement Plan* to improve the management of the Canadian Firearms Program, we developed and implemented new and improved means to deliver services to Canadians through the Internet, a Program Advisory Committee was established to provide advice about the design and delivery of the Program, and CAFC's financial management and reporting have been strengthened.

The passage of Bill C-10A in May 2003 was also an important event, setting the stage for improvements to the Program, including the leveling of workload to avoid surges in licence renewals that would result in poor service and higher costs. This legislation also allowed the government to put forward important changes to regulations and invite public consultation on them.

Our relationships with our partner agencies, such as the RCMP and the Canadian Border Services Agency, are critical to effective delivery of the Program. Here, too, I am pleased to report that we made substantial progress by making use of new and existing coordinating mechanisms, building on already strong commitments and partnerships, and capitalizing on new opportunities presented by the CAFC joining the Public Safety and Emergency Preparedness portfolio. Furthermore, we have made significant advances with provincial Chief Firearms Officers on national standards and the coordinated delivery of services across the country.

Coming out of 2003-2004, we are well placed to meet the challenges of managing a Program with diverse and interrelated elements, and helping to ensure that it continues to contribute to safe and healthy communities across the country. Our progress in 2003-2004 depended on the active engagement of Canadians and our delivery partners. It was also driven by the commitment and dedication of CAFC and other Firearms Program employees, who continued to deliver quality services to Canadians in a challenging public environment. I thank them all for their contributions and their ongoing,

day-to-day commitment to excellence in public service. Our future achievements will continue to rely on the work of each and every individual.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'William V. Baker', is positioned above a thin horizontal line.

William V. Baker
Commissioner of Firearms
Canada Firearms Centre

1.3 Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

We submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Departmental Performance Report (DPR) for the Canada Firearms Centre.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the 2003-2004 Departmental Performance Reports Preparation Guide and represents, to the best of our knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for the fiscal year 2003-2004.



William V. Baker
Commissioner of Firearms

OCT 15 2004

Date



John Brunet, CA
Chief Financial Officer

OCT 15 2004

Date

Section 2 – Performance Context

2.1 Background

In 1994, the government announced that it would take firm action to reduce firearms tragedies, accidental deaths or injuries, and the criminal use of firearms by strengthening controls on firearms. Following consultations with stakeholders, the Minister of Justice introduced Bill C-68 “*An Act Respecting Firearms and Other Weapons*” in February 1995. This Bill was passed by Parliament and received Royal Assent in December 1995.

The three key parts of the original legislative (C-68) component of the Canadian Firearms Program are:

- The *Firearms Act*, including the establishment of a system for the universal licensing and registration of firearms;
- An amended Part III of the *Criminal Code* containing a re-working of offence sentence provisions and a prohibition of a wider range of firearms; and
- Border controls for the import and export of firearms.

In January 1996, the Department of Justice established the CAFC to oversee the implementation of the Firearms Program. Since that time, the CAFC has provided leadership in promoting a safe public environment in Canada by:

- Regulating the use of firearms through licensing, registration and other controls;
- Enhancing public awareness of responsible firearm use and storage; and
- Providing support to partners in the application of the law.

Three key initiatives have had a major impact on the day-to-day operations of the CAFC and the administration of the Firearms Program:

- The announcement in February 2003 of the Government’s *Gun Control Program Action Plan*, a blueprint for improving the Program’s services. (This Plan was prepared principally in response to recommendations of the Auditor General);
- In April 2003, the CAFC was transferred to the portfolio of the Minister of Public Safety and Emergency Preparedness (formerly the Solicitor General) and established as an independent agency within that portfolio; and
- The passage and Royal Assent of amendments to the *Firearms Act* and *Criminal Code* – Bill C-10A, in May 2003.

2.2 Raison d'Être/Mission Statement

Our Mission

The mission of the Canada Firearms Centre is to enhance public safety by:

- Helping reduce death, injury and threat from firearms through responsible ownership, use and storage of firearms; and
- Providing police and other organizations with expertise and information vital to the prevention and investigation of firearms crime and misuse in Canada and internationally.

Our Mandate

The CAFC's mandate is to administer the *Firearms Act* and its regulations. It does so by working with other federal departments and agencies, and with provincial governments and officials who have responsibilities under the Act and related legislation.

The CAFC and the agencies involved in the delivery of the Firearms Program contribute to public safety in a number of important ways:

- The licensing of firearm owners reduces the risk of firearms death and injury by screening and licensing people who apply for firearms licences. Such risks are further reduced through the review screening of firearm owners to ensure that they remain eligible to possess or acquire firearms. Meeting safety training standards is a requirement for new licence applicants;
- Through the work of Chief Firearms Officers, the Program includes community-level, public education about firearms and their safe storage, handling and use;
- The Program supports law enforcement by registering all firearms owned in Canada, manufactured in Canada, and imported or exported into or from Canada. Registration information helps police investigate firearm incidents and intervene effectively to address public safety risks; and
- The Program contributes to international efforts to combat the illegal cross-border movement of firearms, including assisting enforcement authorities in identifying and tracking illegally imported firearms.

Our Values

The Firearms Program is committed to upholding the Canadian values of an open society, which includes maintaining public safety while respecting the lawful ownership and use of firearms. The CAFC also recognizes the crucial importance of working closely with its partners, who are valuable to the development of the policies, legislation and regulations that contribute to the success of the Program.

The CAFC is committed to the prudent management of its resources so that Canadians receive good value for their money. It is also committed to reporting clearly on how it

uses these resources and meets its responsibilities. Through a program of continuous improvement and innovation, it aims to achieve the highest levels of service, compliance and effectiveness.

In all these activities, the CAFC upholds the values and ethical standards of the Public Service of Canada. It is committed to fair staffing, employee development and a work environment that encourages involvement and initiative.

2.3 Overview of Accountability Structure

The CAFC has one business line, which is to administer Canada's Firearms Program through the undertaking of activities such as licensing and registration, education and public awareness, and support functions in order to reduce firearms tragedies, accidental deaths or injuries and criminal use of firearms.

An interim *Planning, Reporting & Accountability Structure* was developed in July 2003. It describes the key elements of the CAFC governance and accountability framework. Over the coming year, the CAFC will generate a more fulsome structure for Treasury Board approval. This structure will be incorporated within the Program Activity Architecture being introduced by Treasury Board and which will replace the current *Planning, Reporting and Accountability Structure*.

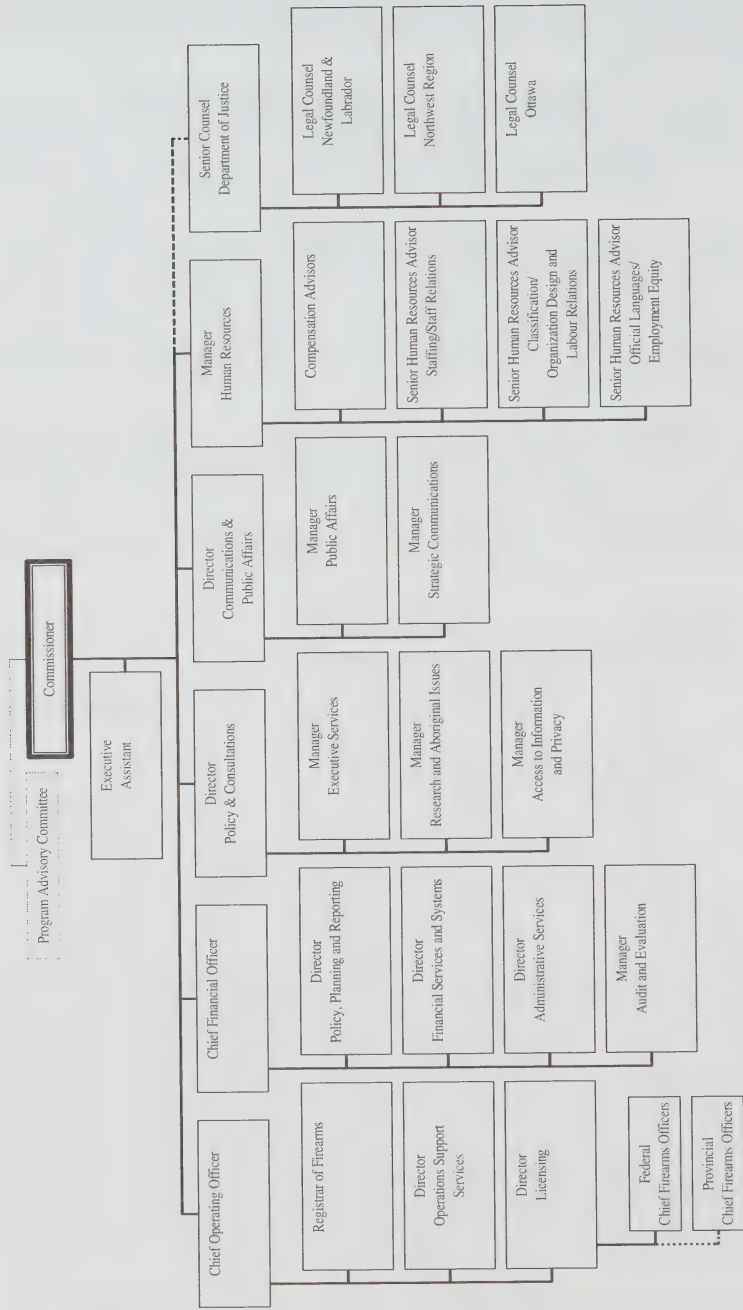
CAFC is organized into six entities that form the basis of the information reported in this DPR. The six entities are:

- Licensing, Registration, Support Services including Information Technology (within the Chief Operating Officer Sector);
- Communications and Public Affairs;
- Policy and Consultations;
- Finance and Administration (within the Chief Financial Officer Sector);
- Human Resources; and
- Legal Services (provided by Department of Justice).

Regionally, CAFC administers licensing services rendered by Chief Firearms Officers in Newfoundland and Labrador, British Columbia, Alberta, Saskatchewan, Manitoba, Yukon, Northwest Territories and Nunavut. In Ontario, Quebec, Nova Scotia, New Brunswick, and Prince Edward Island, provincially appointed Chief Firearms Officers deliver services. These services are funded through contribution agreements. Chief Firearms Officers and Registry activities are directly linked and supported by a national Central Processing Site (CPS) located in Miramichi, New Brunswick. Information technology services support and maintain the CAFC's licensing and registration system.

For a graphic depiction of accountabilities, refer to Section 2.4 – Organizational Structure.

2.4 Organizational Structure



2.5 Government Priorities

In *Results for Canadians*, the government sets out a clear management framework and an agenda for change in the way that departments and agencies manage and deliver their programs and services. To achieve its goal for the highest quality of service to the public, the government commits to excellence in four areas critical to a well-performing public sector. First, to improve service, the government must sharpen its citizen focus in designing, delivering, evaluating and reporting on its activities. Second, management in the public service must be guided by a clear set of professional and ethical values. Third, management in departments and agencies must be focused on the achievement of results and on reporting them in simple and understandable ways. Fourth, the government must ensure responsible spending by monitoring the management and control of public expenditures in all programs.

The CAFC's priorities are clearly aligned with these government-wide priorities. Performance information set out in subsequent sections details the progress that was achieved in 2003-2004 in building an effective management regime.

2.6 Government Wide Initiatives

The government remains committed to gun control as an important element of public safety. In December 2003, the government created the Public Safety and Emergency Preparedness portfolio, to integrate the core activities of the former Solicitor General portfolio that secure Canadian's safety with other activities required to protect against and respond to natural disasters and security emergencies.

In 2004, the Clerk of the Privy Council submitted the *Eleventh Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*. In his report, the Clerk reiterates the importance of the public service to Canada's future. Canadians have high expectations of public servants and they want better services, transparency and accountability.

The Canadian Firearms Program is first and foremost about public safety. The CAFC strives to ensure that the public safety benefits of the Program are realized, and it will continue to do so. In line with the government's commitment to improve program administration and enhance accountability, the orientations that have been guiding the work of the CAFC include ensuring public input to program design, improving service delivery, enhancing compliance with the law, increasing efficiency of operations, strengthening financial and human resources management and reporting to Parliament and the public on performance.

The CAFC has identified two strategic outcomes for the next years: first, ensuring that the public safety benefits of the *Firearms Act* are maximized; and second, that the CAFC has an effective Management Accountability Framework to deliver its Program.

2.7 Operational Context

The impetus for much of the Canada Firearms Centre activities through 2003-2004 was the Auditor General's Report (Chapter 10) on the Costs of Implementing the Canadian Firearms Program released in December 2002. In her report, the Auditor General made a series of recommendations, all of which were accepted by the government. Enhanced reporting to Parliament was a key recommendation. In February 2003, the government announced the *Gun Control Program Action Plan* as the blueprint for improving the Program's services, transparency, and accountability. The CAFC was established on April 14, 2003 under section 1.1 of the *Financial and Administration Act*. As an agency, the CAFC will produce its own Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports to be tabled in Parliament. In many ways, this DPR reflects a major milestone for the Centre as it is the first Departmental Performance Report prepared by the CAFC as an independent agency. Previous Firearms Program plans and priorities and performance reporting were presented within the Department of Justice reports to Parliament.

In May 2003, Royal Assent was given to Bill C-10A, which amended the *Firearms Act* to streamline the Canadian Firearms Program. The creation of the position of Commissioner of Firearms, which replaced the Chief Executive Officer's position, was among the new provisions. Another provision was the transfer of the position of Registrar of Firearms and the Canadian Firearms Registry from the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) to the CAFC. This realignment enhances coordination and efficiency of the Program registration activities within the CAFC.

The government tabled proposed *Firearms Act* regulatory amendments in June 2003 in the House of Commons and the Senate. The proposed regulations would implement provisions contained within the new legislation, streamline program administration, and help to meet international commitments to combat the illegal movement of firearms. The CAFC conducted consultations with Program stakeholders on these amendments and the future of the Firearms Program during the fall of 2003.

In October 2003, as provided by the *Firearms Act*, the House of Commons Standing Committee on Justice and Human Rights and the Senate Legal and Constitutional Affairs Committee reviewed the proposed regulations. The House of Commons Committee did not make recommendations, while the Senate Committee made two recommendations which are set out in the next section.

In December 2003, the government created the Department of Public Safety and Emergency Preparedness, to integrate into a single portfolio the core activities of the former Solicitor General portfolio that secure Canadian's safety with other activities required to protect against and respond to natural disasters and security emergencies. With this restructuring, the CAFC and its major federal government partners, the Canada Border Services Agency and the Royal Canadian Mounted Police, report to Parliament through one Minister, the Minister of Public Safety and Emergency Preparedness.

Early in 2004, the Prime Minister mandated the Associate Minister of National Defence and Minister of State (Civil Preparedness), to review the Firearms Program. The Associate Minister consulted all provinces and territories and more than 200 Canadians, including representatives of Canadian police, firearm owners, victims' rights groups,

businesses, public health officials and others. This review was still ongoing at the end of the fiscal year 2003-2004.

Through all of these activities, the CAFC was developing and putting in place the infrastructure required of a stand-alone agency, including augmenting reporting to Parliament as reflected in this Report.

2.8 Parliamentary Committees Recommendations

Elements of the Canada Firearms Centre and the Canadian Firearms Program were subject to three Parliamentary Committee reviews in 2003-2004. The first review resulted from the tabling of the Auditor General Report on the Firearms Program and the subsequent decision by the Public Accounts Committee to consider the results of the audit. The second review considered the making of regulations associated with Bill C-10A, while the third review considered proposed regulatory changes.

2.8.1 Public Accounts Committee

The House of Commons Public Accounts Committee considered Chapter 10 of the Auditor General's December 2002 Report, which focused on the cost of the Canadian Firearms Program.

The Public Accounts Committee reported to the House of Commons on October 30, 2003. The Committee made 14 recommendations. The government tabled its response on March 26, 2004.

The government's response to the Committee's recommendations is available on the Department of Public Safety and Emergency Preparedness website:

http://www.psepc-sppcc.gc.ca/publications/policing/pdf/200404_e.pdf

2.8.2 Parliamentary Review of Proposed Regulations

The *Firearms Act* requires the Minister to table proposed changes to *Firearms Act* regulations in the House of Commons and the Senate. The proposals are then referred to the appropriate House of Commons and Senate Committees, which may choose to study the proposals and report.

In this case, the Solicitor General tabled proposed *Firearms Act* regulatory amendments on June 13, 2003. Details of the proposed changes can be found on the Department of Public Safety and Emergency Preparedness website:

http://www.psepc-sppcc.gc.ca/publications/news/20030613_e.asp

2.8.3 Standing Committee on Justice and Human Rights

The House of Commons Standing Committee on Justice and Human Rights considered the proposed regulatory changes during its review of Supplementary Estimates in May and Main Estimates in October 2003. The House Committee made no recommendations following its reviews. The House Committee proceedings are on the parliamentary website:

<http://www.parl.gc.ca/InfoCom/PubDocument.asp?DocumentID=1101415>

<http://www.parl.gc.ca/InfoCom/PubDocument.asp?DocumentID=1127328>

<http://www.parl.gc.ca/InfoCom/PubDocument.asp?DocumentID=917367>

2.8.4 Legal and Constitutional Affairs Committee

The Senate Legal and Constitutional Affairs Committee began consideration of the proposed regulatory changes on October 29, 2003. Committee proceedings are available on the parliamentary website:

http://www.parl.gc.ca/37/2/parlbus/commbus/senate/com-e/lega-e/16eva-e.htm?Language=E&Parl=37&Ses=2&comm_id=11

The Committee reported to the Senate on November 6, 2003. Its report made two recommendations. One recommendation focused on reporting the outcome of the consultations to consultation participants. The other focused on ensuring that firearm owners are not required to cover a disproportionate level of the costs of the Firearms Program through fees. The Senate Committee's report is also available on the parliamentary website:

<http://www.parl.gc.ca/37/2/parlbus/commbus/senate/com-e/lega-e/rep-e/rep09nov03-e.htm>

The proposed regulations had not been finalized as of the end of the 2003-2004 fiscal year, pending completion of the review being undertaken by the Associate Minister.

Section 3 – Performance Summary

The CAFC has one business line which is to administer Canada's Firearms Program. Therefore, planned spending, authorities and actual spending for the fiscal year are represented at the Program level only. The strategic outcome to which this document refers is found in the Department of Justice 2003-2004 Report on Plans and Priorities since, at that time, CAFC was still part of that Department.

Currently the CAFC is developing a Program Activity Architecture that will be more comprehensive in its approach, focusing on both the public safety and management activities of the Firearms Program. Future years reporting to Parliament on the Program's resourcing and performance results will be on the basis of CAFC's new Program Activity Architecture.

The anticipated planned spending in 2003-2004 for the CAFC's strategic outcome is as follows.

Strategic Outcome	2003-2004			
	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	FTEs
<i>Ensure that the risks to public safety from firearms in Canada and international communities are minimized</i>	\$105.9 million	\$116 million	\$101.6 million	309

Note: (a) Planned spending of \$113.1M for CAFC reported in the Department of Justice 2003-2004 RPP included \$4.3M for NWEST which was subsequently transferred to the RCMP, and \$2.9M for accommodations administered by PWGSC.

(b) Total authorities reflect funding transferred to CAFC from the Department of Justice and includes Employee Benefit Plans of \$4.5M and a \$0.1M adjustment for collective bargaining increases.

Expenditures	Variance Explanation
Total Authorities: \$116 million Actual Spending: \$101.6 million	<p>The \$14.4 million variance between total authorities and actual spending was a result of:</p> <ul style="list-style-type: none"> • \$2.4M reduction in discretionary spending related to delayed staff hiring and from renegotiation, deferral and cancellation of contracts; • \$9.6M in unincurred expenditures associated with the Canadian Firearms Information System (CFIS) II development project; • \$0.8M million reduction in contribution agreements with Provinces and Aboriginal communities; and • \$1.6M savings in Employee Benefit Plans resulting from lower salary expenditures and change in accounting treatment of expenditures recovered by federal partners.

The results achieved and lessons learned are as follows:

Strategic Outcome		
Ensure that the risks to public safety from firearms in Canada and international communities are minimized.		
Intermediate Outcomes		
The CAFC's intermediate outcomes are to increase both the licensing of individuals and businesses as well as the registration of firearms.		
Immediate Outcomes		
Mechanisms are in place to ensure that licensing and registration are effective and that there is an increased awareness of the impact of firearms on public safety.		
Plans	Priorities	Results
Reducing costs and improving management	<ul style="list-style-type: none"> • Moving the National Weapons Enforcement Support Team to the RCMP from CAFC • Streamlining and consolidating headquarter operations • Consolidating processing sites (Quebec and Miramichi processing sites) • Creating a <i>Continuous Improvement Plan (CIP)</i> to generate ongoing efficiencies • Establishing national work performance measurements and cost standards for provincial service partners • Limiting computer system changes to those that are necessary to improve program efficiency 	<ul style="list-style-type: none"> • NWEST was moved to the RCMP in order to better align enforcement operations. • Edmonton headquarters functions were merged with Ottawa operations resulting in reduced costs and enhanced management. • The two processing sites were united in order to reduce costs and maintain the quality of service. Costs savings are estimated at \$2 million annually. • A CIP was established in order to improve the management of the Program through a three pronged approach that included a focus on operational efficiency, enhanced client service and increased compliance with the law. • Initial steps have been undertaken to integrate performance measurements into the provincial contribution agreements in order to meet the established national work performance levels. • Computer system changes were restricted in order to reduce costs.

Enhancing service to the public	<ul style="list-style-type: none"> • Extending free Internet registration • Ensuring easy access to 1-800 telephone information service • Processing registration applications within 30 days of receipt and licence applications within 45 days • Implementing a targeted outreach program to help firearm owners comply with licensing and registration requirements 	<ul style="list-style-type: none"> • Free Internet registrations contributed to a total of over 6.8M firearms being registered. • Wait times for the 1-800 call centre were reduced from 17 minutes to 2 minutes, resulting in higher client satisfaction. • The CAFC successfully processed properly completed applications within the published service levels. • The CAFC introduced an outreach program to maintain and improve contact with its clients. Specialized bulletins and enhanced website features informed firearm owners of new and improved CAFC services and facilitated their compliance with the <i>Firearms Act</i>.
Strengthening accountability and transparency	<ul style="list-style-type: none"> • Tabling an annual report to Parliament that provides full financial and performance information on the Program • Hiring a Comptroller • Tabling an annual audit and evaluation plan for all major program components, in support of the development, over time, of an overall risk management framework for the Program 	<ul style="list-style-type: none"> • Full federal costs of the Program were reported to Parliament. These costs have declined by half to \$100 million from their peak in 2000-2001. In addition, the CAFC is in the process of preparing the 2003 Commissioner's Report that will be the first as a new agency. • A Comptroller was hired and financial management capacity has been strengthened. Many financial processes and practices were implemented. • The CAFC is developing a multi-year audit and evaluation plan with the goal of strengthening its accountability to Canadians.
Risk / Challenges		Lessons Learned
<ul style="list-style-type: none"> • Enhance compliance and maintain public confidence in the benefits of the Program. 		<ul style="list-style-type: none"> • The provision of free Internet firearms registration and enhanced use of on-line services (i.e.: transfers) for individuals and businesses increased compliance and reduced operating costs. • The benefits of the Firearms Program will be realized over many years as cultural and organizational changes evolve. The Program is only one of many factors impacting on gun related crime. • Establishment of appropriate management reporting and accountability frameworks and transparency of Program activities through tabling in Parliament of the RPP, DPR and the Commissioner's Report will improve public awareness of Program contributions to safe and healthy communities and clarify how this investment in public safety is being managed.

<ul style="list-style-type: none"> • Variations in provincial approaches in the delivery of Program services. 	<ul style="list-style-type: none"> • The establishment of national standards to ensure more consistency in the quality of service across Canada is critical. However, such standards must be sensitive to regional differences and provincial responsibilities contained in the Act.
<ul style="list-style-type: none"> • Implementation of an enhanced information systems infrastructure in a changing and uncertain legislative and regulatory environment. 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiating major systems enhancements and entering contracts before legislation is passed and regulations come into force, lead to increased development complexity and costs. Future significant informatics initiatives will be delayed until a more certain operating environment exists.
<ul style="list-style-type: none"> • Containing Program costs while meeting legislative obligations contained in the <i>Firearms Act</i> and building internal departmental capacity. 	<ul style="list-style-type: none"> • Containment of Program costs is dependent on a reasonably stable operating environment, collaborative relationships with Program partners, ongoing streamlining of service delivery practices, and the leveraging of the Centre's investments in technological solutions. • One can build agency capacity and implement frameworks, processes and practices under tight timeframes and limited resources if priorities are clear and there is strong employee competence and commitment.

Section 4 – Agency Performance

4.1 Introduction

This report reflects CAFC's new status as an independent agency. It considers the plans and priorities established for the Canadian Firearms Program in the 2003-2004 Department of Justice Report on Plans and Priorities. In addition, it reflects the establishment of new departmental management and accountability structures. While there is still work to be completed in this area, these structures are coming together to help ensure a solid departmental foundation for monitoring, measuring and reporting of results.

Throughout 2003-2004 the new CAFC, along with its federal and provincial partners, continued to deliver the Canadian Firearms Program. The following outlines some of CAFC's major accomplishments over the course of 2003-2004.

4.2 Response to Auditor General Recommendations

In December 2002, the Auditor General recommended that the Department of Justice annually provide to Parliament complete, accurate, and up-to-date financial and management information on the Canadian Firearms Program in its Departmental Performance Report.

Information recommended to be reported included:

- the full costs to develop, implement and enforce the Canadian Firearms Program;
- all revenues collected and refunds made;
- forecast costs and revenues to the point at which the Department expects the Program to become fully operational, including details on outsourcing major components of the Canadian Firearms Information System and moving certain headquarter functions to Edmonton; and
- complete explanations for changes in costs and revenues, and changes to the overall Program.

The Government of Canada accepted all four of the Auditor General's recommendations. In October 2003, the Department of Justice's Departmental Performance Report (DPR) included financial and performance information about the Program's federal government cost history. This DPR continues to expand on previous Department of Justice reporting of financial and performance information, including details on outsourcing of the Canadian Firearms Information System.

4.3 Implementation of the Gun Control Program Action Plan

Implementation of the *Gun Control Program Action Plan*, which was announced in February 2003, has facilitated the streamlining of management, improved client service, bolstered the Program's accountability and transparency, and garnered valuable input from consultations with stakeholders, parliamentarians and the public. The Plan outlined 16 changes to the Program, of which 15 have been completed.

Cost reduction and improved management

- The National Weapons Enforcement Support Team (NWEST) was moved to the National Police Services, which is administered by the RCMP, in order to better align enforcement operations.
- The operations of the CAFC headquarters were streamlined to save costs and improve management by closing the Edmonton headquarters functions and consolidating them in Ottawa.
- Consolidation of the Miramichi and Quebec processing sites began at the end of 2003, with the intention of establishing one Central Processing Site (CPS) in Miramichi, New Brunswick. The consolidation, which was completed in early 2004 is expected to save approximately \$2 million annually while maintaining current service levels and allowing the CAFC to maintain its bilingual capacity.
- The CAFC established a *Continuous Improvement Plan* to improve the management of the Canadian Firearms Program. The plan has three aims: to increase the efficiency of CAFC operations, to enhance client service and to ensure greater compliance with the law. Each component of the Plan has a specific goal by which the CAFC can measure its success.
- During 2003-2004, the CAFC took the initial steps in developing national work-performance standards by establishing service baselines through contribution agreements with our provincial partners.
- Computer system changes were restricted to projects that would immediately improve Program delivery (i.e. registration on-line) and reduce operating costs.

Improved service to the public and to users of firearms

- The CAFC's web site services were enhanced to let firearm owners report address changes and check the status of their licence and registration applications on-line. An additional on-line service was provided to allow the transfer of non-restricted firearms between businesses and individuals.

- Improvements to the toll-free assistance number were completed, resulting in faster service for CAFC clients. Average wait times have been reduced from 17 to under two minutes.
- By the end of 2003, the CAFC was processing properly completed registration applications within the service standard of 30 days of receipt. Licence applications were being processed within the standard of 45 days, including a mandatory legislated 28-day waiting period.
- During 2003-2004, the CAFC implemented an outreach program to maintain and improve contact with its clients. The Program uses the CAFC website and specialized bulletins to inform firearm owners of new, improved CAFC services and to help them comply with the registration requirements.

Meaningful input from parliamentarians, stakeholders and the public

- The CAFC carried out numerous consultations with parliamentarians, stakeholders and the public on the design and delivery of the Canadian Firearms Program. These consultations dealt with the overall administration of the Firearms Program as well as with proposed changes to the *Firearms Act* regulations that the government tabled in June 2003. They involved two tracks, one being meetings with stakeholders and the other involving on-line public consultations.
- The 15-member Program Advisory Committee (PAC) was established in June 2003 and held two meetings during the year. The PAC advises the Commissioner of Firearms about the design and delivery of the Canadian Firearms Program. It includes people with expertise in public safety, policy development and program administration, people with experience in business and industry, and firearm users. Members serve in their own right and not as representatives or delegates of host organizations.

Strengthened accountability and transparency

- The full federal costs of the Canadian Firearms Program were first reported to Parliament in the Department of Justice 2002-2003 DPR. The annual costs have declined to \$100 million in 2003-2004, which is half of what they were at their peak in 2000-2001.
- The position of Chief Financial Officer was created in 2003 to strengthen the CAFC's financial management. The Chief Financial Officer coordinates financial planning, budgeting, reporting, recording and controlling of all transactions and resources within the CAFC, including audit and evaluation.
- The CAFC is preparing the 2003 Commissioner's Report on the administration of the *Firearms Act* that will be tabled in the House of Commons in the fall of 2004. This report will be the CAFC's first as an independent agency.

- To strengthen its accountability and transparency, the CAFC in 2003-2004 established an Audit and Evaluation Unit and a Departmental Audit and Evaluation Committee, chaired by the Commissioner. As of the end of 2003-2004, the terms of reference, audit and evaluation policies, and a multi-year audit and evaluation plan were under development.

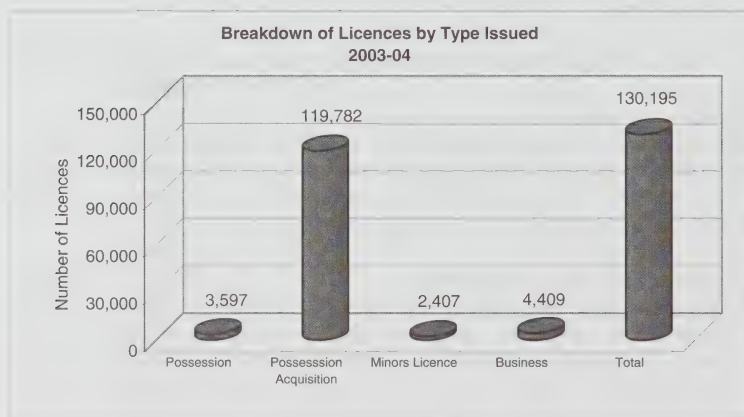
4.4 Licensing and Firearms Registration

Throughout 2003-2004, the CAFC continued to issue individual and business licences and register firearms as part of its day-to-day operations. The following summary provides information on these activities.

Licensing

As of March 31, 2004, the Firearms Program had achieved notable progress in the area of licensing. There were 1,975,279 valid individual firearms licences on that date, with applicants having passed the screening and eligibility checks required for possession and use of firearms. Based on an estimated total of 2.2 million firearm owners, this indicates that almost 90 per cent of all firearm owners had complied with licensing regulations.

Licensing Statistics during 2003-2004.



In 2003-2004, the Firearms Program issued over 130,000 firearms licences to both new and renewing applicants consisting of individuals and businesses. As part of the Program's continuous eligibility processes, firearms licences that are issued are monitored to ensure that public safety is maintained. During 2003-2004, the CAFC's enhanced screening and continuous eligibility checks led to the refusal or revocation of 3,265 firearms licences on public safety grounds, helping reduce the risk of unsafe firearms use that might lead to violence and tragedy.

Firearms Registration

Progress in firearms registration continued during 2003-2004, with close to 886,000 firearms registered. This number, when added to the total of previous registrations (see table below), shows that Canadian firearm owners in large numbers are complying with the *Firearms Act*. Over 6.8 million firearms had been registered by March 31, 2004.

Table 1: Number of Firearms Registrations

Type of Registration	April 1, 2003 – March 31, 2004	Total as of March 31, 2004
Number of non-restricted firearms registered	823,291	6,261,000
Number of restricted firearms registered	42,098	368,093
Number of prohibited firearms registered	20,567	210,118
Total firearms registered	885,956	6,839,211

To help ensure that the Canadian Firearms Information System includes accurate information to support the work of law enforcement agencies, the CAFC has reinforced and encouraged the National Verifiers Network. Volunteer members of the Network are available to confirm essential information about firearms including type, make, model and other characteristics for the transfer of every firearm.

Current compliance statistics for business and individual licences and firearms registered are available on the CAFC website:

http://www.cfc-cafc.gc.ca/en/general_public/program_statistics/default.asp

4.5 Aboriginal Communities

The CAFC is committed to Aboriginal participation in the administration of the Canadian Firearms Program. The CAFC works with Aboriginal organizations and communities to improve safety through education, training and testing on the handling, storage and use of firearms, and to provide licensing and registration assistance.

The Firearms Program recognizes the unique circumstances of Aboriginal Peoples. For example, the *Aboriginal Peoples of Canada, Adaptations Regulations* are intended to help compliance while maintaining safety requirements under the Act.

During 2003-2004, the CAFC concluded several contribution agreements with Aboriginal organizations. For example, an agreement with the Nishanawbe-Aski Police Service facilitated the deployment of a First Nations Area Firearms Administrator. This resulted

in improved access to firearms services among First Nation communities in Northern Ontario.

Another approach to community gun safety is reflected in the CAFC's partnership with Tribal Chiefs Ventures, Inc. This project provided community and professional input into the development of an on-reserve school curriculum for gun and hunting safety. In addition, The Red Sky Métis Independent Nation continued its collaborative relationship with the CAFC by delivering firearms safety training and testing, licence and registration application assistance, and firearms verification to over 3,000 Aboriginal and non-Aboriginal people living in urban, rural and remote locations in northwestern Ontario.

4.6 Operations Sector

The Operations Sector of the CAFC is responsible for the delivery of Firearms Program services. Throughout 2003-2004, this Sector has been undergoing reorganization under a Chief Operating Officer to include the Firearms Registry, Licensing, the Central Processing Site and the services associated with information technology. Through this restructuring, all operational components of the Program have been consolidated in order to enhance client service and realize greater efficiencies. This improvement to the management structure was the first step in improving service to Canadians.

The Operations Sector is committed to continued improvement to its services. In light of stakeholder consultations undertaken in the fall of 2003, Operations undertook work to enhance service to clients, which facilitated firearm owners in meeting the licensing and registration requirements of the *Firearms Act*.

Published service standards for licence and registration applications were met notwithstanding of high registration volumes. On-line services have become increasingly popular with clients and enhancing on-line delivery continues to be a priority. At the same time, Operations remains committed to ensuring that clients seeking services by phone are also well served, as call wait times continue to be monitored and steps taken to ensure that service levels for all enquiries remain high.

4.7 Information Technology Services

Since the announcement of the *Gun Control Program Action Plan*, the CAFC has enhanced service delivery and expanded Internet access leading to the successful completion of the June 30, 2003, registration deadline (includes grace period) that resulted in more than 6.8 million firearms being registered. This marked the beginning of the development of more on-line client service enhancements which included business transfers of non-restricted firearms, application status checking and address updates. These modifications were in response to recommendations made by firearm owners and businesses during the consultation process.

In 2003-2004, considerable effort was invested in the development of an IT organization with sufficient operational capacity to maintain and enhance the ongoing IT service requirements of the Program. As part of this investment, further work was undertaken to ensure that existing interfaces with financial, human resources and legal services

systems were maintained while the CAFC began to develop its own internal IT service network platform.

As part of its streamlining of administrative and business practices, CAFC continued to work on implementing the strategy to outsource its IT network and business solution activities supporting the administration and delivery of Program services. However, development and implementation of the new Canadian Firearms Information System (CFIS-II) was impacted due to delays in legislation and regulatory amendments. As a result, final development and implementation of the new IT business solution was put on hold while regulatory amendments were being completed.

4.8 Policy and Consultations

In 2003-2004, over 850 letters of response were prepared for the Minister and more than 70 letters were prepared by the CAFC to address program interests and concerns raised by stakeholders and the general public.

In 2003-2004, stakeholders shared their views through formal consultations held in Montreal, Calgary, Moncton, Toronto and Ottawa. Stakeholders also submitted their views on-line through the CAFC consultation website. These views were used in the development of program initiatives. These initiatives included a *Continuous Improvement Plan* for service delivery and amendments to proposed regulations (i.e. Bill C-10A) to streamline certain processes and increase the efficiency of Program delivery.

Firearms controls, including the prevention of gun crime, are as much an international as a national interest. In 2003-2004, the CAFC participated in negotiations towards the ratification of Canada's international commitments on firearms, and other initiatives such as the Organization of American States, the United Nations and G-8 countries.

The creation of the Canada Firearms Centre on April 14, 2003, also led to the establishment of an Access to Information and Privacy (ATIP) Office. In keeping with the CAFC's commitment for increased program transparency, in 2003-2004, 142 ATIP requests were processed to address the general public and stakeholder interests.

The CAFC provides support to the Minister with respect to her accountability to Parliament and the public for the administration of the *Firearms Act* and the Canadian Firearms Program. Thirty-five ministerial responses to specific requests or questions raised in Parliament were initiated by the CAFC in 2003-2004. Responses to two petitions submitted by members of Parliament were also prepared. A response to a question regarding a Senate debate on the "Gun Registry" computer system was also actioned.

4.9 Communications and Public Affairs

The establishment of the CAFC as an independent agency had three major impacts on its communications and public affairs activities. First, the CAFC had to build communication capacity. Second, implementation of the *Communication Policy of the*

Government of Canada had to be addressed. Finally, the CAFC developed a corporate identity in accordance with the *Federal Identity Program*.

In 2003, work began in order to revamp the CAFC website in accordance with the *Communications Policy* and the Treasury Board's *Common Look and Feel for the Internet: Standards and Guidelines*. The CAFC website is an important tool for providing information on the Program and effective services to the public. In 2003-2004 alone, there were approximately 600,000 visits to the CAFC website.

Part of the communications function provided by CAFC involves answering MP enquiries and responses to constituents' concerns. In June 2003, the CAFC developed a booklet entitled *Straight Talk About the Canadian Firearms Program*, which was distributed to all MPs. The booklet provides MPs with facts, figures and key messages on the Program for their use.

During 2003-2004, the CAFC undertook a wide range of activities with a goal of informing Canadians about the requirements of the *Firearms Act* and the Program in general. For example, a number of bulletins were issued to specialized audiences (i.e. the police, prosecutors and firearms businesses, etc.) to keep them abreast of new program developments like the tabling of regulatory amendments. This past year, the CAFC responded to more than 30,000 public enquiries via e-mail and surface mail.

4.10 Finance and Administration

With the transfer of responsibility of the Firearms Program from the Minister of Justice to the Minister of Public Safety and Emergency Preparedness and the subsequent establishment of the Canada Firearms Centre as an agency, CAFC was faced with many challenges as it did not have independent supporting infrastructure necessary to operate as a stand alone agency. Working with central agencies, CAFC ensured that all the reporting requirements were secured so that it would have its own separate financial statements in the Public Accounts of Canada. Program funding was successfully transferred out of the Department of Justice and placed within separate parliamentary votes established for the Centre.

At the same time that CAFC was being transferred from the Department of Justice, the National Weapons Enforcement Support Team (NWEST) was transferred to the RCMP National Police Services. Working with central agencies and the RCMP, the CAFC ensured that the transition proceeded smoothly and that the RCMP will report financial transactions and statements for NWEST.

To strengthen its accountability and transparency, the CAFC in 2003-2004 established a Departmental Audit and Evaluation Committee, chaired by the Commissioner, and an Audit and Evaluation Unit. As of the end of 2003-04, the terms of reference, audit and evaluation policies, and a multi-year audit and evaluation plan were under development.

The CAFC has entered into Memoranda of Understanding with the Department of Justice for the provision of corporate systems, both financial and human resources. As it gains more experience of operating independently and as the government evolves to

shared common services, CAFC will continue to explore the most cost effective method of accessing these services.

4.11 Human Resources

With the advent of agency status for the CAFC, human resources internal capacity and policies had to be developed and implemented. Some of the milestones achieved during the past fiscal year included the signing of the Staffing Delegation and Accountability Agreement. It commits the CAFC to carry out organizational staffing authorities in a manner that will ensure the observance of the overall principle of merit and the Public Service-wide values, in accordance with management and service delivery principles. Guidelines and directives were also developed with respect to term employment, grievance procedures, performance evaluations, and employee recognition.

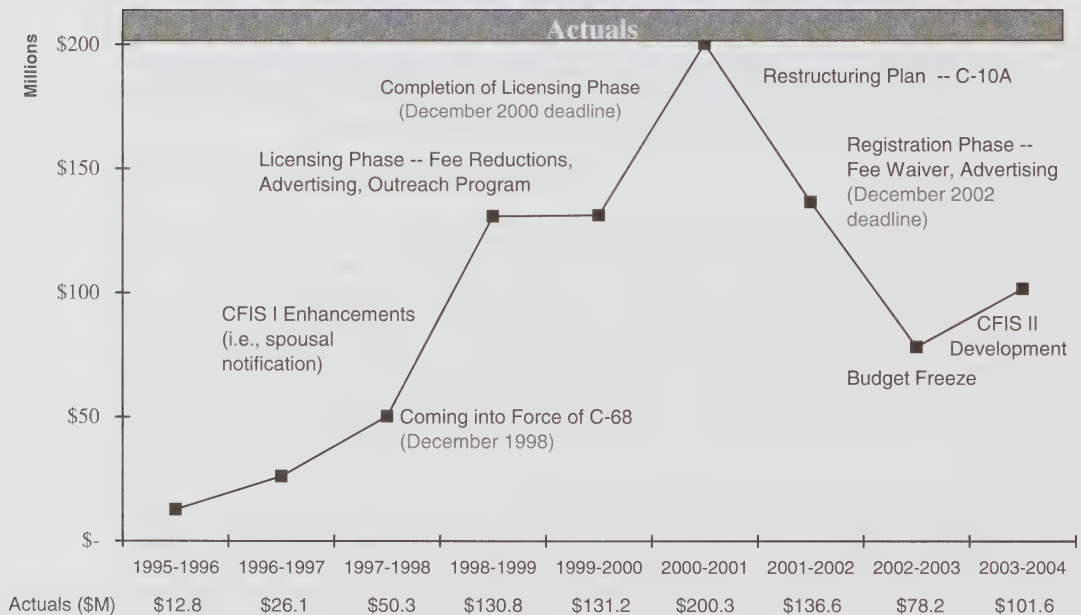
The CAFC held its inaugural Labour-Management Consultation Committee meeting in November 2003. Terms of reference were established and meetings are scheduled three times per year.

A HR Committee was also created and its mandate is to review matters of strategic importance to the CAFC in respect of the management of human resources. Terms of reference were approved and meetings are held on a monthly basis.

Section 5 – Financial Performance Overview and Tables

5.1 Ten-Year Cost Perspective

At its inception, the multi-departmental, multi-jurisdiction nature of the Firearms Program resulted in a complex design and administrative regime. Dealing with these complexities in a highly charged environment and compressed licensing and registration deadlines resulted in significant costs being incurred. The chart below depicts the CAFC's costs incurred since its inception. Costs have declined dramatically since the \$200M incurred in 2000-2001. Annual operating costs are approximately one half of what they were in the peak year. Costs are expected to decline further in future years as initiatives stemming from the government review and the *Continuous Improvement Plan* are implemented.



5.2 Financial Tables:

The tables on the following pages were prepared to show:

- spending patterns for the initiatives highlighted in the document; and
- a crosswalk between spending by initiative and spending by Business Line for the year under review.

Table 1: Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (\$ million)

Vote	Administration of the Canadian Firearms Program	2003-2004		
		Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
7	Operating expenditures	84.9	94.9	82.9
8	Contributions	16.5	16.5	15.7
(S)	Contributions to employee benefit plans	4.5	4.5	2.9
(S)	Refunds of amounts credited to revenues in previous years	0.0	0.1	0.1
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	0.0	0.0	0.0
Total Department		105.9	116.0	101.6

Note: 1. *Planned Spending* represents planned requirements identified in the Department of Justice's 2003-2004 Report on Plans and Priorities less the amount transferred to the RCMP for the administration of the National Weapons Enforcement Support Team.

2. *Total Authorities* for 2003-2004 represent authorities transferred from the Department of Justice through Supplementary Estimates, including the carry forward of \$10M of unused 2002-2003 funding.

3. *Operating Expenditures* excludes PWGSC's accommodation levy that is transferred to PWGSC through Main Estimates.

Breakdown of Operating Expenditures by Business Line

Business Line	2003-2004		
	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Administration of the Canadian Firearms Program	89.4	99.5	85.9
Total Operating Expenditures	89.4	99.5	85.9

Note: Excludes transfer payments which are shown in table 6. Includes contributions to employee benefit plans (EBP).

Table 2: Comparison of Total Planned to Actual Spending**Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (\$ millions)**

Business Line	FTEs	Operating	EBP	Contributions	Total Gross Expenditures	Refunds of amount credited to revenues	Less: Responsible Revenues	Total Net Expenditures
Administration of the Canadian Firearms Program								
Planned		84.9	4.5	16.5	105.9	0.0	0.0	105.9
Total Authorities		94.9	4.5	16.5	115.9	0.1	0.0	116.0
Actuals	309	82.9	2.9	15.7	101.5	0.1	0.0	101.6

Note: Full Time Equivalents (FTEs) related to the administration of the Canadian Firearms Program within other federal departments are not included as they are not employees of the Canada Firearms Centre.

Table 3: Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending**Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (\$ millions)**

Business Line	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Total Authorities 2003-2004	Actual Spending 2003-2004
Administration of the Canadian Firearms Program	136.6	78.3	105.9	116.0	101.6
Total	136.6	78.3	105.9	116.0	101.6

Note: Actuals for 2001-2002 and 2002-2003 are provided for information purposes and contain expenditures for the National Weapons Enforcement Support Team (NWEST), which was transferred to the RCMP starting with fiscal year 2003-2004. The amounts were included within the total expenditures reported by the Department of Justice in the Public Accounts statements and Departmental Performance Reports.

Table 4: Revenues

Business Line (\$ millions)	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	Planned Revenues 2003-2004	Actual Revenues 2003-2004
Administration of the Canadian Firearms Program	14.3	15.6	16.3	16.4
Total Revenues Credited to the CRF	14.3	15.6	16.3	16.4

Note: Actuals for 2001-2002 and 2002-2003 are provided for information purposes. These amounts were included within the total revenues reported by the Department of Justice.

Table 5: Statutory Payments

Statutory Payments by Business Line (\$ millions)

Business Line	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Total Authorities 2003-2004	Actual Spending 2003-2004
Administration of the Canadian Firearms Program	6.5	4.6	4.5	4.5	2.9
Total Statutory Payments	6.5	4.6	4.5	4.5	2.9

Note: Actuals for 2001-2002 and 2002-2003 are provided for information purposes only as CAF's contribution to employee benefit plans was included within the Department of Justice overall calculations.

Table 6: Transfer Payments

Transfer Payments by Business Line (\$ millions)

Business Line	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Total Authorities 2003-2004	Actual Spending 2003-2004
CONTRIBUTIONS					
Administration of the Canadian Firearms Program	35.3	17.4	16.5	16.5	15.7
Total Contributions	35.3	17.4	16.5	16.5	15.7
Total Transfer Payments	35.3	17.4	16.5	16.5	15.7

Note: Actuals for 2001-2002 and 2002-2003 are provided for information purposes.

Transfer Payments by Initiatives (\$ millions)	2003-2004	
	Planned Spending	Actual Spending
CONTRIBUTIONS		
Aboriginal and Other Communities/Organizations (not-for-profit)	0.6	0.2
Provincial Jurisdictions	15.9	15.5
Total Transfer Payments (3)	16.5	15.7

Table 7: Unrecorded Liabilities**Unrecorded Liabilities**

	<u>Amount</u>
Claims pending	\$21.8M
Total Unrecorded Liabilities	\$21.8M

Note: Section 6.5 Detail Project Spending identifies \$32M in delay costs that is included within the current estimated total cost of the CFIS Renewal Project. Of this amount, \$18.2M is related to 2003-2004 and has been reported as an unrecorded liability together with a further \$3.6M for other system development related scope items for a total of \$21.8M.

Table 8: Net Cost of Program – 2003-2004

	(\$ millions)
Expenditures (Gross Budgetary and Non-budgetary)	101.6
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	2.6
Contributions covering employees' share of insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat (e.g. Public Service Health Plan and Public Service Dental Plan).	1.8
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	0.0
Other program costs not reimbursed by CAFRC (see Table 11 for details)	14.6
<i>Sub-total</i>	120.6
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	(16.4)
2003-2004 Net cost of Program	104.2

Table 9: External Charging Information

The Canada Firearms Centre receives applications for individual and business licences, registration certificates, authorizations and confirmations. An application for a firearms licence or registration certificate is to be accompanied by the prescribed fees (s. 54 of the *Firearms Act*). As such the fees are application fees rather than fees for a service, given that they must be paid at the time the application is made. For further information concerning CAFC's *Firearms Fees Regulations* refer to: <http://laws.justice.gc.ca/en/F-11.6/SOR-98-204/index.html>. Fee enquiries may be submitted to the jurisdictional CFO offices or the Central Processing Site in Miramichi, N.B. CAFC Headquarters in Ottawa may also respond to fee enquiries through client correspondence. Also, various groups (legal, finance and operations) may also be involved in second level enquiries.

Name of Fee Activity	Type of Fee	Fee Setting Authority (e.g. Legislative, Regulatory)	2003-2004 Actual Revenue (\$000) (a)	Consultation & Analysis (b)	Service Standard
Business Licences	Privilege	<i>Firearms Fees Regulations</i>	546	Client consultation process completed Fall 2003	
Individual Licences	Privilege	<i>Firearms Fees Regulations</i>	7,163	Client consultation process completed Fall 2003	45 days
Registration Certificates	Privilege	<i>Firearms Fees Regulations</i>	4,607	Client consultation process completed Fall 2003	30 days
Authorizations	Privilege	<i>Firearms Fees Regulations</i>	266	Client consultation process completed Fall 2003	
Confirmations made under subsection 35 (1) of the Firearms Act.	Privilege	<i>Firearms Fees Regulations</i>	3,666	Client consultation process completed Fall 2003	
General – Replacement Documents	Privilege	<i>Firearms Fees Regulations</i>	103		

Notes: (a) All amounts are net of current year remissions.

(b) Consultations on proposals for the Regulations were undertaken with provincial authorities, in particular with the Chief Firearms Officers; federal departments involved in the implementation of the new law, in particular the Royal Canadian Mounted Police and the Canada Border Services Agency; representatives of police agencies and police associations; representatives from public health and safety groups and individuals representing firearm associations, wildlife associations and firearms' businesses.

Table 10: Horizontal Initiatives

Name of Horizontal Initiative:		Name of Lead Department:		
Canadian Firearms Program		Canada Firearms Centre		
End Date of the Horizontal Initiative:		Total Federal Funding Allocation:		
ongoing		\$1.007B from 1995-1996 to 2004-2005 (CAFC)		
Description of Horizontal Initiative:				
Reduce firearms tragedies, accidental deaths or injuries and the criminal use of firearms by strengthening controls on firearms.				
Shared Outcome(s):				
Safer homes, safer streets in Canada				
Governance Structure (s):				
<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Bill C-68 "An Act Respecting Firearms and Other Weapons"</i>: identifies the role of the Federal Minister, the Registrar and Chief Firearms Officers.▪ <i>Bill C10A An Act to Amend the Criminal Code (firearms) and the Firearms Act</i>: established the role of Commissioner of Firearms.▪ <i>Order in Council #2003-0556, approved April 11, 2003, transferred the responsibility and accountability of the Canadian Firearms Program from the Minister of Justice to the Solicitor General;</i>▪ <i>Order-in-Council #2003-0555 approved April 11, 2003, added the Canada Firearms Centre to Schedule 1.1 of the FAA as a separate agency within the portfolio of the Solicitor General;</i>▪ <i>Order in Council #2003-0794, dated May 29, 2003, established and designated the position of Commissioner of Firearms as "deputy head" of the Centre.</i>				
Federal Partners Involved in Program	Allocation	Forecasted Spending for 2003-2004	Actual Spending in 2003-2004	Planned/Achieved Results in 2003-2004
Department of Foreign Affairs Canada and International Trade Canada	\$ ongoing	\$40-45K	\$40K	The CAFC works with Foreign Affairs Canada to ensure that Canada's international firearms commitments are in line with domestic priorities. International Trade Canada issues the permits required to export and import firearms under the <i>Export and Import Permits Act</i> .
Department of the Solicitor General (Public Safety and Emergency Preparedness Canada)	\$ ongoing	\$0.3M	\$0.3M	The CAFC and PSEPC work closely to ensure that the Minister, parliamentarians and senior government officials have the tools and information necessary to carry out their responsibilities with respect to the delivery of the Firearms Program. Ongoing annual resources of \$266K were transferred from the Department of Justice to PSEPC to support corporate functions related to CAFC and the Firearms Program.

Department of Justice (DOJ)	\$ ongoing	\$1.2M	\$1.4M	DOJ provides legal advice, drafting and litigation services to the CAFCC. Responsibility for the <i>Criminal Code</i> , including Part III (Firearms and Other Weapons), rests with the Minister of Justice. CAFCC reimburses DOJ for these direct costs (approximately \$0.8K in 2003-2004). CAFCC's corporate systems are housed on DOJ's mainframes systems. DOJ agreed to provide systems support for financial, human resources, payroll, etc. until such time that CAFCC puts in place its own systems. DOJ agreed to absorb these costs in 2003-2004 (\$550K) but will be recovering the expenditures from CAFCC starting in 2004-2005. By the end of 2003-2004, CAFCC's data (financial, HR, etc) were segregated from those of DOJ; consequently CAFCC is now able to interface with central agencies independently from DOJ.
Correctional Service Canada (CSC)	\$ ongoing	\$7.8M	\$7.8M	CSC tables with central agencies an annual National Capital, Accommodation and Operations Plan that assesses accommodation and offender related resource requirements based on a forecast of potential impact of existing and new legislation. Under this Plan, CSC anticipates a requirement to accommodate the equivalent of approximately 275 inmates related to convictions of firearms offences under the <i>Criminal Code</i> . CSC is unable to identify and track the type and number of offenders nor the exact number of bed days used that are linked to the application of the firearms legislation.
Royal Canadian Mounted Police (RCMP)	\$ ongoing	\$6.1M	\$6.1M	The CAFCC's information technology platform, the Canadian Firearms Information System, operates across Canada on the RCMP's secure computer network. The RCMP Forensic Laboratory, Firearms Section, provides firearms technical support to the Registrar on firearms classifications and firearms descriptions. The Forensic Laboratory also manages the Firearms Reference Table (FRT), an encyclopedic research tool developed by the RCMP that provides narrative and graphic information relating to the description, technical identification and legal classification of firearms. The FRT is used by the Program to accurately identify and classify firearms. Following Royal Assent of Bill C-10A, responsibility for the Registrar and the Canadian Firearms Registry was transferred to the CAFCC effective August 1, 2003.
RCMP – National Weapons Enforcement Support Team (NWEST)	\$ ongoing	\$4.6M	\$4.5M	NWEST is a specialized service operating under the National Police Services of the RCMP. NWEST is a Canada-wide network of officers who support police investigators and investigations involving the criminal use of firearms, including the trafficking and smuggling of illegal firearms. Responsibility for administration and management of NWEST was transferred to the RCMP from CAFCC in 2003-2004.
National Parole Board	\$ ongoing	\$0.9M	\$0.9M	Requirements are related to changes in the <i>Criminal Code</i> as a result of passage of the Firearms legislation. There is recognition that longer sentences would result for offenders with firearms convictions that would generate the need for more conditional release reviews.
Public Works & Government Services Canada (PWGSC)	\$ ongoing	\$2.7M	\$2.7M	PWGSC administers the accommodation envelope on behalf of the Federal Government. The accommodation levy is held by central agencies for PWGSC for payment of leases, etc. In addition, PWGSC maintains an on-site project team to assist in contractual matters.

Canada Border Services Agency (CBSA)	\$ ongoing	\$2.1M	\$2.1M	<p>CBSA is responsible for confirming non-resident firearm declarations, collecting non-resident temporary licence fees and ensuring that residents who import a firearm into Canada have the appropriate possession licence and a valid registration certificate for the firearms. CBSA confirmed 75,737 non-resident firearm declarations and collected \$3.6M in fees on behalf of the Canada Firearms Centre.</p>
Others	\$ ongoing	\$1.9M	\$1.9M	<p>The following departments are not directly involved in the day-to-day delivery of the Firearms Program: Human Resources Development Canada (HRDC), Office of the Information Commissioner, Office of the Privacy Commissioner and Treasury Board Secretariat. HRDC initially staffed the Central Processing Site (CPS) for CAFC and was reimbursed for direct costs incurred. CAFC took over direct management (i.e. staff and operations) of CPS in 2001-2002. In 2003-2004, CAFC contracted with HRDC to provide card production support services to the Data Processing Unit at the CPS. CAFC reimbursed HRDC for this service in the amount of approximately \$14K. In addition HRDC incurred indirect costs of \$9K related to costs for former employees' final severance and training. It is anticipated that no further support services requirements (direct and indirect costs) will be required of HRDC's successor departments, Social Development Canada and Human Resources and Skills Development Canada. The Office of the Information Commissioner investigates complaints from Access to Information requesters seeking information concerning the firearms registry and incurred expenditures of \$85.2K in conducting these investigations. The Office of the Privacy Commissioner reported no expenditures related to investigation of complaints associated with the Firearms Program. Treasury Board Secretariat oversees the payment of contributions covering the government's share of employees' insurance premiums and expenditures such as the Public Service Health Plan and the Public Service Dental Plan. In 2003-2004 the estimated cost for these premiums and expenditures for CAFC was \$1.8M. Previously these expenditures were reported within the Department of Justice Departmental Performance Reports and Report on Plans and Priorities. This contribution is separate from Employee Benefits Plan calculations that are incurred and reported by departments.</p>
	Total: ongoing	Total: \$27.6M	Total: \$27.7M	
Comments on Variance(s): see comments above				
<p>Results Achieved by Non-Federal Partners:</p> <p>CAFC has developed service delivery models with the provinces for delivery of program activities within their jurisdiction. Funding priorities and activities will focus on the delivery and administration of the <i>Firearms Act</i> and the associated Canadian Firearms Program. The delivery of the Program includes, but is not limited to, the following activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Issuance, renewal and revocation of firearms licences; • Approval of certain transfers of firearms; • Issuance of Authorization to Transport and Authorization to Carry; • Inspection of firearm-related businesses; • Approval of shooting ranges; and • Safety education and training. 				

<p>In partnering with Aboriginal and/or Other Communities and Organizations (not for profit), CAFC seeks to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enhance public understanding of the requirements of the <i>Firearms Act</i>; • Enhance community participation in the Firearms Program and compliance with the Act; and • Facilitate the licence application, firearms registration, and other processes consistent with the requirements of the firearms legislation to improve compliance. 		
<p>Contact Information:</p> <p>Luigi Giannetti Manager, Planning and Reporting, Canada Firearms Centre (613) 957-1815</p>	<p>Approved by:</p> <p>Denis Fortier Director, Policy, Planning and Reporting, Canada Firearms Centre (613) 954-2801</p>	<p>Date Approved:</p> <p>September 8, 2004</p>

Table 11: Canadian Firearms Program: Full Federal Government Costs

ORGANIZATION	PAST EXPENDITURES (1995-1996 - March 2003) (\$ million)	2003-2004 EXPENDITURES (\$ million)
<i>Direct Costs:</i>		
Canada Firearms Centre	459.8	77.2
<i>Other Federal Government Departments (costs reimbursed by CAFC):</i>		
Canada Border Services Agency	15.5	1.7
Royal Canadian Mounted Police	104.3	6.1
Human Resources Development Canada	32.7	0.0
Public Works and Government Services	1.4	0.1
Department of Justice	0.0	0.8
<i>Transfer payments to Provinces and/or Territories</i>	151.8	15.4
<i>Contribution payments to Aboriginal Communities, Other Communities, etc</i>	1.1	0.3
Total Direct Costs:	766.6	101.6
<i>Costs not reimbursed by Canada Firearms Centre:</i>		
Department of Foreign Affairs & Department of International Trade Canada (1)	0.0	0.0
Department of the Solicitor General (Public Safety & Emergency Preparedness Canada) (2)	0.3	0.3
Department of Justice (3)	9.5	0.6
Correctional Service Canada (4)	12.5	7.8
Royal Canadian Mounted Police (5)	3.8	0.0
Royal Canadian Mounted Police – NWest (6)	0.0	4.5
National Parole Board (7)	2.4	0.9
Public Works & Government Services Canada (8)	7.8	2.6
Canada Border Services Agency (9)	6.9	0.4
Others (10)	4.0	1.9
Total Indirect Costs:	47.2	19.0
TOTAL PROGRAM COSTS	813.8	120.6
Net Revenues (11)	(71.0)	(16.4)
NET PROGRAM COSTS	742.8	104.2

Note: The following explanations were provided by CAFC's federal partners to substantiate indirect costs related to the Firearms Program. These expenditures were not reimbursed by CAFC. Expenditures are rounded to the nearest one hundred thousand, e.g., \$75,000 is rounded up to \$0.1 million, \$45,000 is rounded down to \$0.0 million.

(1) The Department of Foreign Affairs and International Trade Canada: The former Department of Foreign Affairs and International Trade reported that it had spent \$45K since May 2001 in past expenditures. Following the government re-organization announced on December 12, 2003, International Trade Canada (ITC) continued the handling of firearms import permits.

(2) The Department of the Solicitor General (Public Safety and Emergency Preparedness Canada): Incurred minimal overhead costs (less than \$50,000 per year) in support of the Canadian Firearms Program prior to CAFC's inclusion within the portfolio of agencies reporting to the Solicitor General of Canada (Public Safety and Emergency Preparedness Canada). Ongoing resources (\$266K annually) were transferred from the Department of Justice in 2003-2004 to the Department of the Solicitor General to support corporate functions related to CAFC and the Firearms Program.

(3) Department of Justice (DOJ): With the designation of the CAFC as a separate agency, CAFC's Legal Services Unit remains part of the Department of Justice with CAFC reimbursing DOJ the direct costs of the Unit. Legal representation is provided in Ottawa, Edmonton and St. John's. Also, as CAFC did not have separate corporate systems when it became an agency, DOJ agreed to provide systems support for

financial, human resources, payroll, etc. until such time that CAFC can put in place its own systems. DOJ absorbed these costs in 2003-2004 but will be recovering the expenditures from CAFC starting in 2004-2005. The costs shown represent the indirect costs absorbed by DOJ in 2003-2004.

(4) Correctional Service Canada (CSC): CSC tables with central agencies an annual National Capital, Accommodation and Operations Plan that assesses accommodation and offender-related resource requirements based on a forecast of potential impact of existing and new legislation. Under this Plan, CSC anticipates a requirement to accommodate the equivalent of approximately 275 inmates related to convictions of firearms offences under the *Criminal Code*. CSC is unable to identify and track the type and number of offenders nor the exact number of bed days used that are linked to the application of the firearms legislation.

(5) Royal Canadian Mounted Police (RCMP): The CAFC's information technology platform, the Canadian Firearms Information System, operates across Canada on the RCMP's secure computer network. The RCMP Forensic Laboratory, Firearms Section, provides firearms technical support to the Registrar on firearms classifications and firearms descriptions. The Forensic Laboratory also manages the Firearms Reference Table (FRT), an encyclopaedic research tool developed by the RCMP that provides narrative and graphic information relating to the description, technical identification and legal classification of firearms. The FRT is used by the Program to accurately identify and classify firearms. Following Royal Assent of Bill C-10A, responsibility for the Registrar and Canadian Firearms Registry was transferred to the CAFC effective August 1, 2003. The RCMP reported indirect costs of \$34.7K related to salary increases in 2003-2004 for which they were not reimbursed by CAFC. Upon further re-examination by the RCMP of past expenditures in 1996-97 and 1997-98, an accounting adjustment of \$3.7M has been made to reflect a re-distribution of direct costs between the RCMP and CAFC.

(6) Royal Canadian Mounted Police – National Weapons Enforcement Support Team (NWEST): Prior to 2003-2004 the NWEST was a unit within the CAFC and costs were reported as direct costs incurred by the Centre. Starting with fiscal year 2003-2004, management of NWEST was transferred to the RCMP National Police Services. Costs incurred by NWEST in 2003-2004 as reported by the RCMP was \$4.5M.

(7) National Parole Board: Requirements are related to changes in the *Criminal Code* as a result of passage of the firearms legislation and a recognition that longer sentences would result for offenders with firearms convictions which would generate the need for more conditional release reviews.

(8) Public Works and Government Services Canada (PWGSC): Indirect costs are related to the accommodation levy that is established and held centrally by central agencies for payment of leases, etc. by PWGSC for buildings, facilities, etc., occupied by CAFC staff including the Central Processing Site in Miramichi, New Brunswick (see Table 8).

(9) Canada Border Services Agency (CBSA): Expenditures reflect salary and operating costs for CBSA's regional support team, firearms safety training for frontline and support staff, and costs related to the advance processing of non-residential hunters coming to Canada for the spring and fall hunting seasons. CAFC did not reimburse CBSA for these expenditures.

(10) Others: The following departments are not directly involved in the day-to-day delivery of the Firearms Program: Human Resources Development Canada (HRDC), Office of the Information Commissioner, Office of the Privacy Commissioner and Treasury Board Secretariat. HRDC initially staffed the Central Processing Site (CPS) for CAFC and was reimbursed for direct costs incurred. CAFC took over direct management (i.e. staff and operations) of CPS in 2001-2002. Previous indirect expenditures for HRDC were reported in the 2003-2004 Department of Justice's Report on Plans and Priorities. In 2003-2004, CAFC contracted with HRDC to provide card production support services to the Data Processing Unit at the Central Processing Site. CAFC reimbursed HRDC for this service in the amount of approximately \$14K. In addition, HRDC incurred indirect costs of \$9K related to costs for former employees' final severance and training. It is anticipated that no further support services (direct and indirect costs) will be required by HRDC's successor departments, Social Development Canada and Human Resources and Skills Development Canada. The **Office of the Information Commissioner** investigates complaints from Access to Information requesters seeking information concerning the firearms registry and incurred expenditures of \$85.2K in conducting these investigations. The **Office of the Privacy Commissioner** reported no expenditures related to investigation of complaints associated with the Firearms Program. **Treasury Board Secretariat** oversees the payment of contributions covering the government's share of employees' insurance premiums and expenditures such as the Public Service Health Plan and the Public Service Dental Plan. In 2003-2004 the estimated cost for these premiums and expenditures for CAFC was \$1.8M (see Table 8). Previously, these expenditures were reported within the Department of Justice Departmental Performance Reports and Report

on Plans and Priorities. This contribution is separate from Employee Benefits Plan calculations that are incurred and reported by departments.

(11) Revenues: Revenues are credited to the Consolidated Revenue Fund and are not available to CAFC as offsets to expenditures. Refunds issued by the CAFC to the end of 2003-2004 total approximately \$6.7M. These refunds include such items as reduction to individual licence fees, waiver of firearms registration fees, and client overpayment of fees. Net revenues collected in 2003-2004 totalled \$16.4M.

Section 6 – Other Information

6.1 Contacts for Further Information:

The Honourable A. Anne McLellan, Deputy Prime Minister and Minister of Public Safety and Emergency Preparedness Canada, 340 Laurier Avenue West, Ottawa, Ontario, K1A 0P8; Tel: (613) 991-2924

William V. Baker, Commissioner of Firearms, 50 O'Connor Street, Ottawa, Ontario, K1A 1M6; Tel: (613) 946-2790

John Brunet, CA, Chief Financial Officer, 50 O'Connor Street, Ottawa, Ontario, K1A 1M6; Tel: (613) 948-7408

Denis Fortier, Director, Policy, Planning and Reporting, 50 O'Connor Street, Ottawa, Ontario, K1A 1M6; Tel: (613) 954-2801

Irène Arseneau, A/Director, Communications and Public Affairs, 50 O'Connor Street, Ottawa, Ontario, K1A 1M6; Tel: (613) 946-3115

Web site: The Canada Firearms Centre web site is at <http://www.cfc-cafc.gc.ca/>

6.2 Legislation Administered by the Canada Firearms Centre

The Minister has sole responsibility to Parliament for the following Acts:

Firearms Act (C-68) 1995, c. 39

*An Act to Amend the Criminal Code
(firearms) and the Firearms Act (C-10A)* 2003, c. 8

6.3 Listing of Statutory and Departmental Reports

REPORTS

Available Format

H = hard copy; I = internet

A Quick Look at Canada's Firearms Law – (Mini Guide) H, I
Questions and Answers about the Firearms Act,
Regulations and Support Material

An Introduction to Canada's Firearms Law H, I
For the Aboriginal Peoples of Canada (Questions &
Answers)

Firearms Act Regulations – March 1998 H, I

Registrar's Report to the Solicitor General on the H, I
Administration of the Firearms Act 2002

6.4 List of Evaluation and Internal Audit Reports

EVALUATION REPORTS FOR PERIOD 1999-2004

Report Title	Date Completed
Canadian Firearms Program: Implementation Evaluation - Technical Report and Summary (<i>Serving Canadians, Enhancing Security for Canadians</i>)	April 2003

INTERNAL AUDIT REPORTS FOR PERIOD 1999-2004

Report Title	Date Completed
1. Canada Firearms Centre – Audit of Contribution Agreements between Minister of Justice and the governments of the Provinces of Ontario, Quebec, Nova Scotia, New Brunswick and Prince Edward Island for Fiscal Years 2000-2001 and 2001-2002.	March 2003
2. Canada Firearms Centre – Audit of Contribution Agreements between Minister of Justice and the governments of the Provinces of Ontario, Quebec, Nova Scotia, New Brunswick and Prince Edward Island for 2002-2003.	October 2003
3. Canada Firearms Centre – Preliminary Survey of Costs Claimed by British Columbia Under the Federal-Provincial Agreement Addressing the Administration of the <i>Firearms Act</i> .	April 2002

6.5 Details on Project Spending

Canadian Firearms Information System

(\$ Millions)	Original Estimated Cost	Current Estimated Total Cost	Forecast Spending to March 31, 2004
Canadian Firearms Information System (CFIS) Renewal			
a) Solution Realization Development – Phase I	\$32.3	\$70.0	\$39.6
b) Ongoing Operations (15 years) – Phase II	\$231.9	\$360.0	
c) Solution Enhancements (15 years)	\$26.6	\$81.0	
d) Delay Costs	\$0.0	\$32.0	

Note: As a result of uncertainties, and a changing legislative and regulatory environment under which this project has proceeded, there have been significant scope changes and implementation delays. The contractor has incurred costs outside of the formally approved contract. Discussions are underway to determine additional costs and the most appropriate approach to regularize the situation and account for the resulting liability. Included in the current estimated total cost, \$21.8M has been listed as an unrecorded liability in the government of Canada's financial statements; \$18.2M related to delay costs and \$3.6M related to Solution Realization Development scope changes.

Canadian Firearms Information System (CFIS) Renewal: The total estimated cost of the CFIS Renewal Project (formerly referred to as Alternative Service Delivery (ASD)) is made up of three components:

a) development of the CFIS renewal solution realization system required to implement administrative and technical changes included in Bill C-10A, *An Act to Amend the Criminal Code (firearms) and the Firearms Act*; b) ongoing operations primarily at the Central Processing Site; and, c) anticipated solution enhancement requirements over the life of the ongoing operations.

The original 15 year cost estimate was \$290.76M, excluding GST (May 2002). This number is comprised of \$32.27M for the Solution Realization Phase (phase 1), \$231.9M for the 15 year ongoing operational phase (phase 2), and \$26.59M for enhancements and changes over the operational phase.

Treasury Board approved the Solution Realization Phase (phase 1) of the contract without conditions; however, the remaining portions (ongoing and enhancements) of the contract were approved subject to PWGSC providing to Treasury Board Secretariat (TBS) a project milestone report and, TBS concurring with moving forward to the next phase(s) of the contract. The current authority includes the Solution Realization Phase until March 31, 2004, with the exercising of options.

Since the original estimates were made, CAFC has gained additional experience in the detailed business solution requirements, future program volumetrics, and other aspects of program operations that will have an impact on the original cost estimates of the system renewal initiative. The primary reasons for the current estimated total cost are: a delay of more than two years in the passage of Bill C-10A and its Regulations, as well as, scope changes (e.g., infrastructure changes as a result of CAFC becoming a stand alone agency, the making of revised forms and notices, accommodating an additional 147 users and 20 sites, additional requirements for the new solution to meet enhanced RCMP security standards for the provision of, and access to, protected data, and changes to the Firearms Program fee structure).

6.6 Canadian Firearms Information System (CFIS) Renewal Project - (see section 5.5 Alternative Service Delivery in Department of Justice 2003-2004 Report on Plans and Priorities)

Contribution to Organization	Status of Proposal	Implementation Date	Contact
<p>A contract was awarded to a partnership between CGI Group Inc. and BDP Business Data Services Limited (now known as Resolve Corporation) for the solution realization phase of the Alternative Service Delivery project including the development, implementation, acceptance testing, and solution certification.</p> <p>Letting of second component of contract for the delivery by the contractor of: ongoing operations covering application processing, call centre administration, and technology provision and maintenance (including hardware and software support, user training and application support) is conditional upon Treasury Board Secretariat concurrence.</p>	<p>A contract amendment for further analysis was issued in December 2003 and also modified the Service effective date from June 30, 2003 to March 31, 2004.</p> <p>In 2003-2004, CAFC conducted a Solution Readiness Review with the service provider. The objective was for CAFC to assess whether the solution met the required functionality defined at that time and was ready to operationally perform.</p> <p>In 2003-2004, other reviews were also conducted on the ASD project and CAFC financial situation. Resulting options and a proposed course of action were discussed with central agency and PSEPC Officials. Ministerial and a Cabinet decision will be required on the final recommended course of action.</p>	<p>Bill C-10A received Royal Assent in May 2003. Consultations in the Fall of 2003 on the Bill's associated Regulations resulted in changes from the original requirements. As of March 31, 2004 the Regulations had not been made, which has resulted in deferring the implementation date of the CFIS Renewal Project. The implementation date has yet to be confirmed.</p>	<p>Beverley Holloway Chief Operating Officer</p> <p>Telephone: (613) 957-9603 Fax: (613) 941-1991</p>

6.7 Major Regulatory Initiatives – Canada Firearms Centre

Legislation and Regulations	Planned Results
<p>Amendments to the <i>Firearms Act</i> and the <i>Criminal Code</i> (Bill C-10A) received Royal Assent in May 2003. The purpose of the amendments are to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • facilitate public compliance with the Firearms Program; • improve the administrative efficiency of the Act and reduce costs; and • meet new international obligations. <p>As a result of the passage of Bill C-10A and its associated Regulations, CAFC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> • introduce a staggered renewal application process (load levelling); • use electronic and other means to receive licence, registration and authorization applications from the public, and establish a pre-application process for importation by non-residents; and • consolidate administrative responsibilities. <p>Regulations pertaining to Bill C-10A were tabled in both Houses of Parliament in June 2003. In October 2003, as provided by the <i>Firearms Act</i>, the House of Commons Standing Committee on Justice and Human Rights and the Senate Legal and Constitutional Affairs Committee reviewed the proposed regulations. The House of Commons Committee made no recommendations, while the Senate Committee made two recommendations. (Refer to Section 2.8 on Parliamentary Committee Recommendations.)</p>	<p>Coming into force of Bill C-10A provisions and related regulatory amendments will enable the Firearms Program to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • better align administrative responsibility and authority under the Commissioner of Firearms; • transfer the Registrar position and the Canadian Firearms Registry from RCMP to CAFC; • simplify licence renewal process through load-levelling; • streamline import-export requirements, including a pre-processing option for non-residents; • enable enhanced use of new technology to serve clients better and reduce service delivery costs; and • meet new international obligations, in particular the marking of firearms and regulating the importation of some firearm parts.

6.8 Federal Partners

CAFC works with many partners, including other federal government departments, to deliver the Canadian Firearms Program. Federal government partners are set out below.

Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC) — The CAFC and PSEPC work closely to ensure that the Minister, parliamentarians and senior government officials have the information necessary to carry out their responsibilities.

Royal Canadian Mounted Police (RCMP) — The CAFC's information technology platform, the Canadian Firearms Information System, operates across Canada on the RCMP's secure computer network.

Access to selected information in the RCMP's Canadian Police Information Centre (CPIC) system is available via the Canadian Firearms Information System (CFIS). When Chief Firearms Officers conduct background checks on people who have applied for a licence, some information comes from CPIC.

The RCMP's Firearms Interest Police (FIP) system contains information from local police agencies about a person's criminal convictions, prior contact with police for violent incidents, treatment for violent mental illness and details of any other public safety concerns. If a query reveals an entry in the FIP, police can then obtain more detailed information from the local records of the contributing police agency.

The RCMP Forensic Laboratory, Firearms Section, provides firearms technical support to the Registrar on firearms classifications and firearms descriptions. The Forensic Laboratory also manages the Firearms Reference Table (FRT), an encyclopaedic research tool developed by the RCMP that provides narrative and graphic information relating to the description, technical identification and legal classification of firearms. The FRT is used by the Program to accurately identify and classify firearms.

Also part of the RCMP is the National Weapons Enforcement Support Team (NWEST), a specialized service operating under the National Police Services. NWEST is a Canada-wide network of officers who support police investigators and investigations involving the criminal use of firearms, including the trafficking and smuggling of illegal firearms.

Canada Border Services Agency (CBSA) — CBSA officers assess the eligibility for the importation of firearms by non-residents coming to Canada, consistent with the provisions of the *Firearms Act* and other relevant legislation, and the Agency's role in the movement of goods and people in and out of Canada.

Since January 2001, the CBSA has the responsibility of assessing non-resident declarations for confirmation, and collecting fees for the entry of firearms into Canada. This involves determining the classification of the firearms, establishing the destination and purpose for the importation of the firearms, assessing the eligibility of the importer, and ensuring that all firearms are being transported safely and in accordance with the

law. Once confirmed, a non-resident firearms declaration serves as a temporary licence and registration.

Department of Justice Canada — Responsibility for the *Criminal Code*, including Part III (Firearms and Other Weapons), rests with the Minister of Justice. The Department of Justice provides legal advice, drafting and litigation services to the CAFC.

International Trade Canada (ITCan) — ITCan issues the permits required to export and import firearms under the *Export and Import Permits Act*.

Foreign Affairs Canada (FAC) — The CAFC works with FAC to ensure that Canada's international firearms commitments are in line with domestic priorities.

Index

A

Aboriginal.....3, 13, 20, 21, 28, 35, 37, 40
 Accountability Structure.....3, 7
 Action Plan.....1, 2, 5, 17
 Actual Spending.....3, 13, 27, 28, 33
 Administration.....3, 7, 10, 18, 23, 26, 27, 28, 40, 41
 Agency.....3, 2, 10, 16, 22, 31, 35, 37, 38, 43, 45
 Alberta.....7
 Allocation.....32, 33
 Alternative Service Delivery.....4, 42, 43
 Appropriations.....3, 26
 Associate Minister of National Defence and
 Minister of State (Civil Preparedness).....10
 ATIP.....22
 Auditor General.....3, 2, 5, 10, 11, 16

B

BDP Business Data Services Limited.....43
 Bill C-10A.....1, 2, 5, 10, 11, 32, 42,
 43, 44
 Bill C-68.....5, 32
 Border controls.....5
 British Columbia.....7, 41
 Business licenses.....19, 30
 Business Line.....26, 27, 28

C

CAFC... 1, 2, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17,
 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 33,
 34, 35, 37, 38, 42, 43, 44, 45, 46
 Canada Firearms Centre ... 1, 2, 3, 4, 1, 2, 3, 4, 6,
 10, 11, 22, 23, 27, 30, 32, 37, 39, 40, 41, 44
 Canadian Firearms Information System Renewal
 Project.....4, 43
 Canadian Firearms Program.. 3, 1, 2, 5, 9, 10, 11,
 16, 17, 18, 20, 22, 23, 26, 27, 28, 32, 35, 37,
 41, 45
 Canadian Police Information Centre (CPIC).....45
 CBSA.....35, 38, 45
 CFIS.....4, 13, 22, 29, 42, 43, 45
 CGI Group Inc.....43
 Chief Financial Officer.....2, 4, 7, 18, 39
 Chief Firearms Officers.....2, 6, 7, 31, 32, 45
 Commissioner of Firearms.....3, 1, 2, 3, 4, 10, 18,
 32, 39, 44
 Commissioner's Report.....18
 Communications.....3, 7, 22, 23, 39
 Constitutional Affairs.....3, 10, 12, 44
 Consultations.....3, 7, 22, 31, 43
 Contacts.....3, 39
 Continuous Improvement Plan.....2, 14, 17, 25

Contribution37, 41, 43
 Correctional Service Canada.....34, 37
 Cost Perspective.....3, 25
 CPS.....7, 17, 38
 Criminal Code.....34, 38

D

Department of Foreign Affairs.....33, 37
 Department of International Trade.....37
 Department of Justice.....16, 23, 38, 46
 Department of Solicitor General.....37

E

Evaluation.....4, 18, 23, 41
 Expenditures.....9, 13, 26, 27, 29, 33, 35, 37, 38
 External Charging Information.....3, 30

F

Federal Government.....3, 35, 37
 Federal Partners.....4, 33, 35, 45
 Fee.....30
 Finance.....3, 7, 23
 Financial Performance Overview.....3, 25
 FIP.....23, 45
 Firearms Act 1, 5, 6, 9, 10, 11, 14, 15, 18, 20, 21,
 22, 23, 30, 32, 35, 40, 41, 42, 44, 45
 Firearms Program... 2, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 15,
 18, 19, 21, 23, 25, 28, 33, 35, 37, 38, 42, 44
 Firearms Registration.....3, 19
 Firearms Registry.....10, 21, 44
 Forecasted Spending.....33
 Foreign Affairs Canada.....33, 46

G

Government Priorities3, 9
 Government Wide Initiatives.....3, 9
 Gun Control Action Plan.....3, 10, 17, 21

H

Historical Comparison.....3, 27
 Horizontal Initiatives.....3, 32
 House of Commons.....10, 11, 12, 18, 44
 Human Resources.....3, 7, 24, 29, 37, 38
 Human Rights.....3, 10, 12, 44

I

Information Technology3, 7, 21
 Internal Audit.....4, 41

International Trade Canada33, 37, 46

J

Justice 3, 4, 1, 5, 7, 10, 12, 13, 16, 18, 23, 26, 27,
28, 32, 33, 37, 38, 41, 43, 44, 46

L

Legal 3, 7, 10, 12, 38, 44
Legal services 21, 38
Legislation 2, 3, 6, 10, 15, 19, 20, 22, 34,
35, 38, 40, 44, 45
Licensing 3, 7, 19, 21

M

Management Accountability Framework 9
Management Representation Statement 3, 4
Mandate 6, 24
Manitoba 7
Memoranda of Understanding 23
Minister .. 1, 2, 3, 1, 2, 5, 9, 10, 11, 22, 23, 32, 33,
39, 40, 41, 45, 46
Mission Statement 3, 6

N

Northwest Territories 7
Nunavut 7
NWEST 13, 14, 17, 23, 26, 27, 34, 37, 38, 45

O

Ontario 7, 20, 21, 39, 41
Operational Context 3, 10
Operations Sector 3, 21
Order-in-Council 32
Organization 37
Organizational Structure 3, 7, 8
Other Communities and Organizations 35
Outcomes 3, 14

P

Parliament 4, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 22,
40, 44
Parliamentary Committees 3, 11
Parliamentary Review 3, 11
Policy 3, 7, 22, 23, 39
Privy Council 9

Program Activity Architecture 7, 9, 13
Program Advisory Committee 2, 18
Project Spending 4, 29, 42
Proposed Regulations 3, 11
Public Accounts 3, 11, 23, 27
Public Affairs 3, 7, 22, 39
Public Safety and Emergency Preparedness
Canada 1
Public Safety and Emergency Preparedness
Canada (PSEPC) 45

Q

Quebec 7, 17, 41

R

RCMP 2, 10, 13, 14, 17, 23, 26, 27, 34, 38, 42,
44, 45
Registrar's Report 40
Registration 5, 7, 10, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21,
25, 30, 35, 38, 44, 46
Regulations 2, 6, 10, 11, 12, 15, 18, 19, 20, 22,
30, 31, 33, 37, 40, 42, 43, 44
Regulatory Initiatives 4, 44
Report on Plans and Priorities 4, 16, 26, 38, 43
Revenues 3, 27, 37, 38
Royal Assent 5, 10, 43, 44

S

Saskatchewan 7
Senate 10, 11, 12, 22, 44
Stakeholders 1, 5, 10, 17, 18, 22
Standing Committee 3, 10, 12, 44
Statutory Payments 3, 28
Strategic Outcome 18 3

T

Tables 3, 25, 26
Transfer Payments 3, 28
Treasury Board 7, 23, 29, 38, 42, 43

U

Unrecorded Liabilities 3, 29

Y

Yukon 7

Québec 8, 20

O

Protocole d'entente 28
Projet de loi C-68 5
Projet de loi C-10A 1, 2, 5, 11, 12, 45, 46, 47, 45, 47
Programme des armes à feu 2, 3, 5, 6, 7, 11, 12, 14, 15, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 29, 39, 40, 31, 32, 39, 48
Programme canadien des armes à feu 3, 1, 2, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 19, 20, 21, 24, 26, 27, 30, 31, 32, 39, 48
Priorités gouvernementales 3, 10
Principales initiatives réglementaires 4, 47
Politiques 7, 21, 22, 28, 49
Plan d'amélioration continue 2, 16, 20, 26
des armes à feu 1, 2, 5, 11, 20, 25
Plan d'action visant le programme de contrôle des armes à feu 3, 1, 2, 5, 11, 20, 25
Personnes-ressources 3, 42
Permis aux particuliers et aux entreprises 16, 22
PCIM 27
Passif non comptabilisé 3, 33
Partenaires fédéraux 16, 19, 39
Parlement 4, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 26, 43, 47
Paiements de transfert 30, 32

P

Ontario 8, 24, 25, 42, 44
Organisme 1, 2, 5, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 22, 27, 28, 46, 48

O

Nunavut 8

N

Ministre associée 12, 14
Ministre 1, 2, 5, 10, 12, 13, 14, 26, 27, 42, 43, 48, 49
Modifications aux règlements 12, 26
Mode de prestation de services 4, 45, 46
Rapport du commissaire 18

Y

Yukon 8

V

Vérification interne 3, 44
Vérificatrice générale 3, 2, 5, 11, 12, 19

T

Tableau 3, 23, 24, 30, 31, 32, 33, 35, 39, 48
Technologie de l'information 7
Territoires du Nord-Ouest 8
Transferts 11
Système canadien d'information relativement aux armes à feu 4, 19, 24, 26, 45, 46, 48
Structure organisationnelle 3, 8, 9
Services juridiques 40
Service correctionnel du Canada 39, 40
Sénat 11, 13, 14, 27
Sécurité publique et de la Protection civile 1, 2, 1, 2, 5, 12, 13, 42
Secteur des opérations 3, 25
Secteur d'activité 7, 15, 30, 31, 32
SCIRAF 16, 26, 33, 45, 48
Saskatchewan 8
Sanction royale 46

S

Rapport du commissaire 18
Rapport sur les plans et priorités 15, 19, 30, 41
Recettes 3, 31, 33, 34, 39, 41
Réglements 3, 2, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 18, 21, 26, 27, 34, 43, 45, 47
Rendement financier 3, 29
Responsabilisation 3, 1, 7, 10, 11, 17, 18, 20, 21, 22, 28
Ressources financières 36
Ressources humaines 3, 7, 28, 33, 41
Résultats 10, 11, 12, 14, 15, 16, 19
Résultats stratégiques 11

R

Index

Délivrance de permis 3, 7, 22
 Dépenses du projet 3, 33, 45
 Dépenses réelles 3, 15, 16, 31, 32
 Droits d'utilisation externe 3, 33
 Droits de la personne 3, 11, 13, 47

E

Enoncé de mission 3, 6
 Enregistrement 3, 5, 6, 7, 8, 11, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 29, 33, 34, 41, 47, 49
 Enregistrement des armes à feu 3, 5, 7, 11, 16, 22, 23, 41
 ENSALA 15, 16, 20, 28, 31, 36, 39, 40, 48
 Évaluation 3, 17, 22, 28, 44, 45, 49
 Examen parlementaire 3, 13

F

Finances 11, 17, 19, 26, 33
 Frais 21, 33

G

Gouvernement fédéral 3, 12, 19, 21, 39
 GRC 2, 11, 15, 16, 20, 28, 30, 31, 40, 45, 47, 48

I

Initiatives horizontales 3, 35
 Initiatives pangouvernementales 3, 10
 Intervenants 1, 5, 11, 20, 21, 25, 26

J

Juridiques 3, 7, 11, 13, 26, 40, 47, 49
 Justice 4, 1, 5, 7, 11, 15, 19, 21, 27, 28, 30, 31, 32, 39, 40, 41, 44, 46, 49

L

Loi sur les armes à feu 1, 5, 6, 11, 13, 16, 17, 18, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 33, 34, 36, 40, 43, 45, 47, 48

M

Mandat 6, 22, 28
 Manitoba 8
 Ministère de la Justice 39, 40, 49
 Ministère des Affaires extérieures 39
 Ministère du Commerce international 39

A

Administration 3, 5, 7, 10, 11, 15, 16, 19, 20, 21, 24, 26, 27, 30, 31
 Affaires juridiques et constitutionnelles 11, 47
 Affaires publiques 3, 27, 42
 Agence des services frontaliers du Canada
 (ASFC) 40, 48
 AIPRP 26
 Alberta 8
 Architecture des activités 7
 Autochtones 3, 16, 24, 32, 39, 43

B

BCT 8, 20, 40
 BDP Business Data Services Limitée 46
 Bureau central de traitement 8, 20, 25, 33, 40

C

CAFCAC, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 39, 40, 41, 45, 46, 47, 48, 49
 Centre d'information de la police canadienne (CIPC) 48
 Centre des armes à feu Canada 1, 2, 3, 4, 1, 2, 3, 4, 6, 11, 12, 26, 27, 31, 33, 39, 42, 43, 47

CGI Group Inc. 46
 Chaire des communes 11, 12, 13, 22, 47
 Chef de la direction financière 4
 Code criminel 5, 36, 37, 40, 43, 45, 47, 49
 Colombie-Britannique 8
 Comité consultatif du Programme 2, 21
 Comité permanent 3, 11, 13, 47
 Comités parlementaires 3, 12
 Commerce international Canada 39, 49
 Commissaire aux armes à feu 3, 1, 2, 11, 13, 21, 22, 42, 47

Communications 3, 7, 27, 42
 Comparaison 30
 Comptes publics 3, 12, 27, 31
 Conseil du Trésor 7, 27, 33, 41, 45, 46
 Conseil privé 10
 Consultations 3, 5, 11, 14, 20, 21, 25, 26, 34, 46
 Contribution 3, 8, 16, 20, 24, 32, 41
 Contrôle de l'importation et de l'exportation 5
 Contrôleurs des armes à feu 2, 6, 8, 34, 48
 Crédits approuvés 3, 30

D

Déclaration de la direction 3, 4
 Décret en Conseil 35

Depuis janvier 2001, l'ASFC est chargée d'évaluer les déclarations des non-résidents aux fins d'attestation et de percevoir les droits pour l'importation d'armes à feu au Canada. Cette tâche comprend la détermination de la classe des armes à feu, de la destination et des fins de l'importation des armes à feu, l'évaluation de l'admissibilité de l'importateur et la vérification que toutes les armes à feu sont transportées de façon sécuritaire et conformément à la loi. Lorsqu'elle a été attestée, la déclaration d'armes à feu d'un non-résident sert de permis et d'enregistrement temporaire.

Ministère de la Justice Canada: Le ministre de la Justice est responsable de l'application du *Code criminel*, y compris de la Partie III (Armes à feu et autres armes). Le ministère de la Justice offre également au CAFC des conseils juridiques et des services de rédaction et de litiges.

Commerce international Canada (CICan) – CICan délivre les permis nécessaires pour importer et exporter des armes à feu en vertu de la *Loi sur les licences d'exportation et d'importation*.

Affaires étrangères Canada (AEC) – AEC et le CAFC collaborent pour garantir que les engagements internationaux du Canada sont cohérents avec ses politiques intérieures en matière d'armes à feu.

6.8 Partenaires fédéraux

Le CAFC collabore avec de nombreux partenaires, notamment d'autres ministères fédéraux pour exécuter le Programme canadien des armes à feu. Les principaux partenaires gouvernementaux fédéraux sont les suivants.

Sécurité publique et Protection civile Canada (SPPCC) – Le CAFC et SPPCC travaillent en étroite collaboration pour garantir que la ministre, les parlementaires et les hauts fonctionnaires du gouvernement disposent des renseignements nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.

Gendarmerie royale du Canada (GRC) – La plateforme de technologie de l'information du CAFC, le Système canadien d'information relativement aux armes à feu, fonctionne dans tout le Canada sur le réseau informatique sécurisé de la GRC.

L'accès à certains renseignements figurant dans le système du Centre d'information de la police canadienne (CIPC) de la GRC est disponible par l'entremise du Système canadien d'information relativement aux armes à feu (SCIRAF). Lorsque les contrôleurs des armes à feu effectuent des vérifications des antécédents de personnes qui ont demandé un permis, une partie de l'information provient du CIPC.

Le système Personnes d'intérêt – armes à feu (PIAF) de la GRC contient des renseignements provenant d'organismes de police locaux sur les condamnations criminelles d'une personne, ses contacts antérieurs avec la police à la suite d'incidents violents, le traitement pour la maladie mentale violente et des détails sur toute autre préoccupation relative à la sécurité publique. Si à la suite d'une demande il est établi qu'une inscription figure au PIAF, la police peut obtenir des renseignements plus détaillés dans les dossiers locaux de l'organisme de police participant.

Le laboratoire judiciaire de la GRC, Section des armes à feu, fournit un soutien technique en matière d'armes à feu au directeur relativement à la classification et à la description des armes à feu. Le laboratoire judiciaire gère également le Tableau de référence des armes à feu (TRAF), un outil de recherche encyclopédique mis au point par la GRC qui fournit de l'information textuelle et graphique sur la description, l'identification technique et la classification légale des armes à feu. Le TRAF est utilisé par le Programme pour identifier et classer correctement les armes à feu.

L'Équipe nationale de soutien à l'application de la *Loi sur les armes à feu* (ENSALA) fait également partie de la GRC; il s'agit d'un service spécialisé relevant des Services nationaux de police. L'ENSALA est un réseau pancanadien d'agents qui apportent leur appui aux enquêteurs de la police et aux enquêtes portant sur l'utilisation criminelle d'armes à feu, y compris le trafic et la contrebande d'armes à feu illégales.

Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) – Les agents de l'ASFC évaluent l'admissibilité de l'importation d'armes à feu par des non-résidents arrivant au Canada, conformément aux dispositions de la *Loi sur les armes à feu* et d'autres lois pertinentes et au rôle de l'Agence à l'égard du mouvement de biens et de personnes à destination et en provenance du Canada.

6.7 Principales initiatives réglementaires – Centre des armes à feu Canada

	Législation et règlements
<p>L'entrée en vigueur des dispositions du <i>projet de loi C-10A</i> et des modifications aux règlements connexes permettra au Programme des armes à feu de :</p>	<p>Les modifications à la <i>Loi sur les armes à feu</i> et au <i>Code criminel</i> (projet de loi C-10A) ont reçu la sanction royale en mai 2003. Voici les raisons d'être de ces modifications :</p> <ul style="list-style-type: none"> • faciliter la conformité au Programme des armes à feu par le public; • accroître l'efficacité administrative dans l'application de la Loi et réduire les coûts; • respecter les nouvelles obligations internationales.
<ul style="list-style-type: none"> • simplifier le processus de renouvellement des permis grâce à un nivellement de la charge de travail; • simplifier les exigences en matière d'importation et d'exportation, notamment en mettant en œuvre une option de prêt/achat des armes à feu; • réduire les coûts liés à la prestation de services; respecter de nouvelles obligations internationales, en particulier le marquage des armes à feu et la réglementation de l'importation de certaines pièces d'armes à feu. 	<p>Grâce à l'adoption du projet de loi C-10A et des règlements en découlant, le C AFC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mettra en œuvre le traitement par tranche des demandes de renouvellement (nivellement de la charge de travail); • aura recours à des moyens électroniques ou autres pour recevoir du public les demandes de permis, d'enregistrement et d'autorisation et établir un processus de demande préalable d'importation pour les non-résidents; • regroupera ses responsabilités administratives.
	<p>Les règlements découlant du projet de loi C-10A ont été présentés aux deux chambres du Parlement en juin 2003. En octobre 2003, comme le prévoit la <i>Loi sur les armes à feu</i>, le Comité permanent de la justice et des droits de la personne de la Chambre des communes et le Comité sénatorial des Affaires juridiques et constitutionnelles a examiné les règlements proposés. Le Comité de la Chambre des communes n'a fait aucune recommandation, alors que le Comité sénatorial a fait deux recommandations. (Voir la section 2.8 concernant les recommandations des comités parlementaires.)</p>

6.5 **Projet de renouvellement du Système canadien d'information relativement aux armes à feu – (voir section 5.5 Nouveau mode de prestation de services dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du ministère de la Justice)**

Contribution à l'organisation	<p>Un contrat a été accordé à un partenaire entre CGI Group inc. et BDP Business Data Services Limitée (connue désormais sous l'appellation Resolve Corporation) pour le développement de la phase de réalisation de la solution pour le projet de Diversification du mode de prestation de services (DMPS), comprenant l'élaboration, la mise en œuvre, les essais d'acceptation et l'attestation de la solution.</p> <p>La passation des éléments du contrat – à exécuter par l'entrepreneur – qui suivent est assujettie à l'approbation du Secrétaire du Conseil du Trésor : activités permanentes couvrant le traitement des demandes, gestion du centre d'appels, prestation de services de technologie et de maintenance (notamment soutien à l'égard du matériel et des logiciels, formation des usagers et soutien pour les applications).</p>
Etat de la proposition	<p>Une modification de contrat en décembre 2003 et en juin 2003 au 31 mars 2004.</p> <p>En 2003-2004, le C AFC a effectué un examen de l'état de préparation de la solution avec le prestataire de services. L'objectif consistait pour le C AFC à déterminer si la solution correspondait à la fonctionnalité requise définie à ce moment-là et était prête à fonctionner effectivement.</p> <p>En 2003-2004, d'autres examens du projet DMPS et C AFC ont également été effectués. Les options qui en ont découlé et une démarche proposée ont été examinées avec l'organisme central et les agents de SPPCC. Une décision au niveau du Ministère et du Cabinet sera nécessaire à l'égard de la ligne de conduite finale recommandée.</p>
Date de la mise en œuvre	<p>Le projet de loi C-10A a reçu la Sanction royale en mai 2003. Les consultations tenues à l'automne 2003 sur les règlements d'application du projet de loi ont abouti à des changements par rapport aux exigences originales. Au 31 mars 2004, les règlements en vigueur n'avaient pas été pris, ce qui en pour conséquence de reporter la date de mise en œuvre du Projet de renouvellement du SCIAF. La date de mise en œuvre reste à confirmer.</p>
Personne-ressource	<p>Beverley Holloway chef principal des opérations Téléphone : (613) 957-9603 Télécopieur : (613) 941-1991</p>

6.5 Renseignements sur les dépenses du projet

Système canadien d'information relativement aux armes à feu

Renouvellement du Système canadien d'information relativement aux armes à feu (SCIRAF)		(en millions de dollars)	
Coût initial estimatif	Coût total estimatif	Prévision des dépenses	
			Jusqu'au 31 mars 2004
a) Développement pour la réalisation de la solution – Phase I			
32,3 \$	70,0 \$	39,6 \$	
b) Activités courantes (15 ans) – Phase II			
231,9 \$	360,0 \$		
c) Amélioration de la solution (15 ans)			
26,6 \$	81,0 \$		
d) Coûts liés aux retards			
0,0 \$	32,0 \$		

Nota : Les incertitudes, ainsi que le contexte législatif et réglementaire en constante évolution dans le cadre duquel le projet a été entrepris, ont donné lieu à des retards dans la mise en œuvre et à des changements considérables. Le fournisseur a engagé des coûts en dehors du marché officiellement approuvé. Des discussions sont en cours pour déterminer les coûts supplémentaires ainsi que l'approche la plus adéquate pour régulariser la situation et rendre compte du passif éventuel. Sont compris dans le coût total estimatif actuel 21,8 millions de dollars indiqués comme passif non comptabilisé dans les états financiers du gouvernement du Canada; 18,2 millions de dollars liés aux coûts pour les retards et 3,6 millions de dollars liés aux changements de la portée de l'élaboration de systèmes.

Renouvellement du Système canadien d'information relativement aux armes à feu (SCIRAF) : Le coût total estimatif du Projet de renouvellement du SCIRAF (anciennement appelé Nouveau mode de prestation de services (NMPS)) est réparti en trois volets : a) élaboration du système de la réalisation de la solution de renouvellement du SCIRAF nécessaire pour mettre en œuvre les modifications de nature administrative et technique prévues par le projet de loi C-10A, *Loi modifiant le Code criminel (armes à feu) et la Loi sur les armes à feu*; b) coûts d'exploitation permanents principalement du Bureau central de traitement; c) besoins pour des améliorations à la solution prévues au cours du cycle de vie des activités permanentes. Le coût initial estimatif pour 15 ans était évalué à 290,76 M\$, sans compter la TPS (mai 2002). Ce montant se ventile comme suit : 32,27 M\$ pour la phase de la réalisation de la solution (phase 1), 231,9 M\$ pour la phase des activités courantes pour 15 ans (phase 2) et 26,59 M\$ pour les améliorations et les changements pendant la période d'activités courantes.

Le Conseil du Trésor a approuvé sans condition la phase de la réalisation de la solution (phase 1) du marché; cependant, les deux autres éléments (activités courantes et améliorations) ont été approuvés à condition que TPSGC fournisse au Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) un rapport d'étape sur le projet et que le SCT souscrive aux prochaines phases du marché. L'autorisation actuelle vise la phase de la réalisation de la solution jusqu'au 31 mars 2004 ainsi que la levée d'options. Depuis le premier budget, le C AFC a acquis de l'expérience à l'égard des exigences précises de la solution opérationnelle, du volume de travail éventuel pour le Programme et d'autres aspects des activités du Programme qui auront une incidence sur l'évaluation initiale des coûts liés au projet de renouvellement du système. Les principales raisons du coût total estimatif actuel sont : un retard de plus de deux ans dans l'adoption du projet de loi C-10A et de ses règlements d'application ainsi qu'un changement à la portée (p. ex., changements à l'infrastructure en raison de la constitution du C AFC en un organisme autonome, élaboration des formulaires et des avis finaux, aménagement pour 147 utilisateurs et 20 sites supplémentaires, exigences supplémentaires liées à la nouvelle solution afin de répondre aux normes de sécurité accrues de la GRC pour fournir des données protégées et y accéder, et changements au barème des droits pour le Programme des armes à feu).

6.4 Rapports d'évaluation et de vérification interne

RAPPORTS D'ÉVALUATION POUR LA PÉRIODE 1999-2004	
Titre du rapport	Date d'achèvement
Programme canadien des armes à feu, Évaluation de la mise en œuvre, Rapport technique et Résumé (<i>Servir les Canadiens, renforcer la sécurité des Canadiens</i>)	Avril 2003

RAPPORTS DE VÉRIFICATION INTERNE POUR LA PÉRIODE 1999-2004	
Titre du rapport	Date d'achèvement
1. Centre des armes à feu Canada – Vérification des ententes de contribution entre le ministre de la Justice et les gouvernements des Provinces de l'Ontario, Québec, Nouvelle-Écosse, Nouveau Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard pour les années fiscales 2000-01; 2001-02, et 2002-03.	Mars 2003
2. Centre des armes à feu Canada – Vérification des ententes entre le ministre de la Justice et les gouvernements des Provinces de l'Ontario, Québec, Nouvelle-Écosse, Nouveau Brunswick et l'Île du Prince Édouard pour les années fiscales 2000-01; 2001-02, et 2002-03.	Octobre 2003
3. Centre des armes à feu – Étude préliminaire des coûts réclamés par la province de la Colombie-Britannique en vertu de l'entente fédérale/provinciale qui traite de l'Administration de la Loi sur les armes à feu.	Avril 2002

6.2 Législation administrée par le Centre des armes à feu Canada

La ministre assume l'entière responsabilité devant le Parlement de l'application des lois suivantes :

Loi sur les armes à feu (C-68)

Loi modifiant le Code criminel (armes à feu)

et la Loi sur les armes à feu (C10-A)

2003, ch. 8

1995, ch. 39

6.3 Liste des rapports exigés par la loi et des autres rapports ministériels

RAPPORTS

Format disponible
P = copie papier, I = Internet

Un aperçu de la législation canadienne sur les armes à feu – (Mini guide) – Questions et réponses concernant la Loi sur les armes à feu, ses règlements et les documents d'appui

Introduction à la législation canadienne sur les armes à feu à l'intention des peuples autochtones du Canada

(Questions et Réponses)

Règlements d'application de la Loi sur les armes à feu –

mars 1998

Rapport sur l'administration de la Loi sur les armes à feu

présenté au solliciteur général par le directeur – 2002

Section 6 – Autres renseignements

6.1 Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires :

L'honorable A. Anne McLellan, vice-première ministre et ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile du Canada, 340, avenue Laurier ouest, Ottawa, Ontario, K1A 0P8; Tél. : (613) 991-2924

William V. Baker, commissaire aux armes à feu, 50, rue O'Connor, Ottawa (Ontario), K1A 1M6; Tél. : (613) 946-2790

John Brunet, chef de la direction financière, 50, rue O'Connor, Ottawa (Ontario), K1A 1M6; Tél. : (613) 948-7408

Denis Fortier, directeur, Politiques, planification et rapport, 50, rue O'Connor, Ottawa (Ontario), K1A 1M6; Tél. : (613) 954-2801

Irène Arseneau, directrice intermédiaire, Communications et affaires publiques, 50, rue O'Connor, Ottawa (Ontario), K1A 1M6; Tél. : (613) 946-3115

Site Web : Le site Web du Centre des armes à feu Canada se trouve à l'adresse suivante : <http://www.cfc-cafc.gc.ca>

en 2001-2002. Les dépenses indirectes antérieures de DRHC ont été signalées dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du ministère de la Justice. Le CAF-C a conclu un marché avec DRHC dans le but de fournir des services de soutien relatifs à la production de cartes, à l'Unité de traitement des données, au Bureau central de traitement. Le CAF-C a remboursé DRHC pour ce service un montant d'environ 14 000 \$. De plus, DRHC a engendré des coûts indirects de 9 000 \$ liés aux coûts des indemnités de départ et de formation d'anciens employés. Aucun autre besoin (coûts directs et indirects) n'est prévu par les ministères successeurs de DRHC. Développement social Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Le Commissariat à l'information signale des dépenses annuelles prévues de 85 200 \$ en prévision d'enquêtes pour des plaintes de personnes demandant des renseignements sur le registre des armes à feu en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Le Commissariat à la protection de la vie privée n'a signalé aucune dépense liée à l'enquête sur les plaintes portant sur le Programme des armes à feu. Le **Secrétariat du Conseil du Trésor** supervise le paiement des contributions couvrant la part du gouvernement dans les primes d'assurance des employés et les dépenses qui s'y rattachent, notamment le Régime de soins de santé et le Régime de soins dentaires de la fonction publique. En 2003-2004, le coût estimatif pour ces primes et dépenses pour le CAF-C était de 1,8 million de dollars (voir le tableau 8). Auparavant, ces dépenses étaient signalées dans le Rapport ministériel sur le rendement et le Rapport sur les plans et priorités du ministère de la Justice. Cette contribution est exclue du calcul du régime d'avantages sociaux des employés payé et signalé par les ministères.

(1) **Recettes** : Les recettes sont versées au Trésor, et le CAF-C ne peut y accéder pour combler l'écart des dépenses. Les remboursements effectués par le CAF-C jusqu'à la fin de l'exercice 2003-2004 s'élèvent à environ 6,7 M\$. Ces remboursements comprennent, entre autres, la réduction des droits pour les permis des particuliers, la dispense des droits pour l'enregistrement des armes à feu et les versements excédentaires des clients. Les recettes nettes recueillies pour 2003-2004 ont totalisé 16,4 millions de dollars.

(3) **Ministère de la Justice (MJ)** : Par suite de la désignation du C AFC comme organisme distinct, l'Unité des services juridiques du C AFC a continué de faire partie du ministère de la Justice, et le C AFC rembourse au ministère de la Justice les coûts directs de l'Unité. Une représentation juridique est fournie à Ottawa, Edmonton et St. John's. En outre, comme le C AFC n'avait pas de système ministériel distinct lorsqu'il est devenu un ministère, le MJ a convenu de fournir le soutien aux systèmes pour ce qui est des ressources financières, des ressources humaines, des services de la paye, etc., jusqu'à ce que le C AFC ait mis en place ses propres systèmes. Le MJ a supporté ces coûts pour 2003-2004, mais il recouvrera ces dépenses auprès du C AFC à partir de l'exercice 2004-2005. Les coûts indirects représentés les coûts indirects engendrés par le MJ en 2003-2004.

(4) **Service correctionnel du Canada (SCC)** : Le SCC dépose, avec les autres organismes centraux, un Plan national d'immobilisations, de logement et d'opérations annuel qui permet d'évaluer les besoins en ressources pour les locaux et les contrevenants en fonction d'une prévision de l'incidence potentielle de la législation existante et de la nouvelle législation. Selon ce plan, le SCC prévoit avoir besoin de loger l'équivalent d'environ 275 détenus pour des condamnations, en vertu du *Code criminel*, portant sur des infractions relatives aux armes à feu. Le SCC n'est pas en mesure d'identifier et de suivre le type et le nombre de contrevenants ni de donner le nombre exact de jours-ils utilisés ayant un lien avec l'application de la législation sur les armes à feu.

(5) **Gendarmerie royale du Canada** : La plateforme de technologie de l'information du C AFC, le Système canadien d'information relative aux armes à feu, fonctionne dans tout le Canada sur le réseau informatique sécurisé de la GRC. Le laboratoire judiciaire de la GRC, section des armes à feu, fournit au directeur un appui technique sur les armes à feu, notamment sur la classification et la description des armes à feu. Le laboratoire judiciaire gère également le tableau de référence des armes à feu (TFAF), un outil de recherche encyclopédique élaboré par la GRC qui fournit des données graphiques et narratives quant à la description, l'identification technique et la classification légale des armes à feu. Le Programme utilise le TFAF pour correctement identifier et classer les armes à feu. Suite à la sanction royale du projet de loi C-10A, le poste de directeur ainsi que le Registre canadien des armes à feu ont été transférés au C AFC, en date du 1^{er} août 2003. La GRC a signalé des coûts de 34 700 \$ relatifs à l'augmentation des salaires en 2003-2004. Ces dépenses n'ont pas été remboursées par le C AFC. Après un examen approfondi des dépenses antérieures en 1996-1997 et 1997-1998, effectué par la GRC, un redressement comptable de 3,7 M\$ a été apporté pour ainsi refléter la répartition des coûts directs entre la GRC et le C AFC.

(6) **Gendarmerie royale du Canada – Équipe nationale de soutien à l'application de la Loi sur les armes à feu (ENSALA)** : Avant 2003-2004, l'ENSALA était une unité du C AFC et les coûts étaient signalés comme coûts directs engagés par le Centre. À partir de l'exercice 2003-2004, la gestion de l'ENSALA a été transférée aux Services de police nationaux de la GRC. La GRC a signalé que les coûts engagés par l'ENSALA en 2003-2004 totalisaient 4,5 millions de dollars.

(7) **Commission nationale des libérations conditionnelles** : Les besoins sont liés aux modifications au *Code criminel* découlant de l'adoption des dispositions législatives sur les armes à feu et du fait que les contrevenants coupables d'infractions commises avec une arme à feu purgeront des peines plus longues, ce qui signifie davantage d'examens en vue d'une libération conditionnelle.

(8) **Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)** : Les coûts indirects portant sur la cotisation pour les installations retenue de façon centralisée par les organismes centraux pour que TPSGC du C AFC, notamment le Bureau central de traitement de Miramichi, au Nouveau-Brunswick (voir le tableau 8).

(9) **Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)** : Les dépenses représentent les salaires et les coûts d'exploitation relatifs à l'équipe de soutien régionale, la formation en matière de sécurité pour le personnel de première ligne et de soutien, et les coûts relatifs au traitement préalable des demandes provenant de chasseurs non-résidents qui visitent le Canada durant les saisons de chasse au printemps et à l'automne. Le C AFC n'a pas remboursé l'ASFC pour ses dépenses.

(10) **Autres** : Les ministères qui suivent ne participent pas couramment à l'exécution du Programme des armes à feu : Développement des ressources humaines Canada (DRHC), Commissariat à l'information, Commissariat à la protection de la vie privée et Secrétariat du Conseil du Trésor. **DRHC** a procédé à la première dotation des postes au Bureau central de traitement (BCT) au nom du C AFC, et les coûts directs engagés lui ont été remboursés. Le C AFC a pris en charge la gestion directe du BCT (personnel et activités)

Tableau 11 : Programme canadien des armes à feu : coûts pour le gouvernement fédéral

ORGANISATION	Coûts directs :	
	Centre canadien des armes à feu	Autres ministères fédéraux (coûts remboursés par le CAFC) :
	459,8	15,5 1,7 6,1 0,0 0,1 0,8
	151,8	104,3 32,7 1,4 0,0
	1,1	1,7
	766,6	101,6
	Total des coûts directs :	
	Coûts non remboursés par le Centre des armes à feu Canada :	
	0,0	0,0
	0,3	0,3
	Ministère de la Justice (2)	Ministère du Solliciteur général (Sécurité publique et Protection civile Canada)
	Ministère de la Justice (3)	
	Service correctionnel du Canada (4)	
	Gendarmerie royale du Canada (5)	
	Gendarmerie royale du Canada - ENSALA (6)	
	Commission nationale des libérations conditionnelles (7)	
	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (8)	
	Agences des services frontaliers du Canada (9)	
	Autres (10)	
	Total des coûts indirects :	
	120,6	19,0
	Recettes nettes (11)	(16,4)
	COÛTS NETS POUR LE PROGRAMME	
	742,8	104,2

Nota : Les explications suivantes ont été fournies par les partenaires fédéraux du CAFC pour justifier les coûts indirects liés au Programme des armes à feu. Ces dépenses n'ont pas été remboursées par le CAFC. Les dépenses sont arrondies à la centaine de millier près. Par exemple, 75 000 \$ est arrondi au chiffre supérieur de 0,1 million de dollars, alors que 45 000 \$ est arrondi au chiffre inférieur de 0,0 million de dollars.

(1) Le ministère des Affaires étrangères et le ministère du Commerce international a déclaré avoir dépensé 45 000 \$ depuis mai 2001. Suite à la réorganisation du gouvernement annoncée le 12 décembre 2003, Commerce international Canada (CIC) a continué de traiter les permis d'importation d'armes à feu.

(2) Le ministère du Solliciteur général (Sécurité publique et Protection civile Canada) : A engagé des coûts généraux minimaux (inférieurs à 50 000 \$ par an) à l'appui du Programme canadien des armes à feu avant l'inclusion du CAFC dans le portefeuille d'organismes relevant du solliciteur général du Canada (Sécurité publique et Protection civile Canada). Des ressources permanentes (266 000 \$ par an) ont été transférées du ministère de la Justice en 2003-2004 au ministère du Solliciteur général à l'appui des fonctions intégrées.

		Total :	Total :	Total :	
		\$ Permanent	27,6 M\$	27,7 M\$	
Commentaires sur les variations : voir les commentaires ci-haut.					
Résultats obtenus par les partenaires de l'extérieur de l'administration fédérale :					
<p>Le CAF/C, en collaboration avec les provinces, a élaboré des modèles de prestation de services permettant aux provinces de réaliser les activités relatives au Programme dans leur administration. Les priorités de financement et les activités seront axées sur l'exécution et l'administration de la <i>Loi sur les armes à feu</i> et du Programme canadien des armes à feu qui en découle. L'exécution du Programme comprend, entre autres, les activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • délivrance, renouvellement et révocation de permis d'armes à feu; • approbation de certains types de cession d'armes à feu; • délivrance d'autorisations de transport et d'autorisations de port; • inspection des entreprises d'armes à feu; • agrément des champs de tir; • sensibilisation et formation en matière de sécurité. <p>En établissant un partenariat avec des organisations (sans but lucratif) ou des collectivités autochtones ou autres, le CAF/C tente :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'améliorer la compréhension du public en ce qui concerne les exigences de la <i>Loi sur les armes à feu</i>; • d'accroître la conformité à la Loi et la participation des collectivités au Programme des armes à feu; • de faciliter certains processus, notamment des demandes de permis et d'enregistrement d'armes à feu, en respectant les exigences de la législation sur les armes à feu en vue d'accroître la conformité. 					
Personne-ressource :		Approuvé par :		Date d'approbation :	
Luigi Giannetti Gestionnaire, Planification et rapports Centre des armes à feu Canada (613) 957-1815		Denis Fortier Directeur, Politiques, planification et rapports Centre des armes à feu Canada (613) 954-2801		le 8 septembre 2004	

Commission nationale des libérations conditionnelles	\$ Permanent	0,9 M\$	0,9 M\$	Les besoins sont liés aux modifications au <i>Code criminel</i> découlant de l'adoption des dispositions législatives sur les armes à feu. On reconnaît que les contrevenants coupables d'infractions commises avec une arme à feu purgeront des peines plus longues, ce qui signifie davantage d'examen en vue d'une libération conditionnelle.
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	\$ Permanent	2,7 M\$	2,7 M\$	TPSGC gère l'enveloppe des installations au nom du gouvernement du Canada. Les cotisations pour les installations sont retenues par les organismes centraux pour que TPSGC soit en mesure de payer, entre autres, les baux, etc. De plus, le TPSGC fournit, sur place, une équipe de projet dans le but de fournir un soutien en ce qui a trait aux questions contractuelles.
Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)	\$ Permanent	2,1 M\$	2,1 M\$	L'ASFC atteste les déclarations des non-résidents, prélève les droits relatifs aux permis temporaires des non-résidents et s'assure que les non-résidents qui importent des armes à feu au Canada détiennent les permis appropriés et un certificat d'enregistrement pour chaque arme à feu importée. L'ASFC a attesté 75 737 déclarations de non-résidents et prélevé 3,6 M\$ en droits au nom du Centre des armes à feu Canada.
Autres	\$ Permanent	1,9 M\$	1,9 M\$	Les ministères qui suivent ne participent pas couramment à l'exécution du Programme des armes à feu : Développement des ressources humaines Canada (DRHC), Commissariat à l'information, Commissariat à la protection de la vie privée et Secrétariat du Conseil du Trésor. DRHC a procédé à la première dotation des postes au Bureau central de traitement (BCT) au nom du CAF/C, et les coûts directs engagés lui ont été remboursés. Le CAF/C a pris en charge la gestion directe du BCT (personnel et activités sur place) en 2001-2002. En 2003-2004, le CAF/C a conclu un marché avec DRHC dans le but de fournir des services de soutien relatifs à la production de cartes, à l'Unité de traitement des données au BCT. Le CAF/C a remboursé DRHC un montant d'environ 14 000 \$ pour ce service. De plus, DRHC a engendré des coûts indirects de 9 000 \$ liés aux coûts des indemnités de départ et de formation d'anciens employés. Aucun autre besoin (coûts directs et indirects) n'est prévu par les ministères successeurs de DRHC. Développement social Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Le Commissariat à l'information signale des dépenses annuelles prévues de 85 200 \$ en prévision d'enquêtes pour des plaintes de personnes demandant des renseignements sur le registre des armes à feu en vertu de la <i>Loi sur l'accès à l'information</i> . Le Commissariat à la protection de la vie privée n'a signalé aucune dépense liée à l'enquête sur les plaintes portant sur le Programme des armes à feu. Le Secrétariat du Conseil du Trésor supervise le paiement des contributions couvrant la part du gouvernement dans les primes d'assurance des employés et les dépenses qui s'y rattachent, notamment le Régime de soins de santé et le Régime de soins dentaires de la fonction publique. En 2003-2004, le coût estimatif pour ces primes et dépenses pour le CAF/C était de 1,8 million de dollars. Auparavant, ces dépenses étaient signalées dans le Rapport ministériel sur le rendement et le Rapport sur les plans et priorités du ministère de la Justice. Cette contribution est exclue du calcul du régime d'avantages sociaux des employés payé et signalé par les ministères.

Ministère de la Justice (MJ)	\$ Permanent	1,2 M\$	1,4 M\$	Le MJ offre au CAF/C des conseils juridiques ainsi que des services de rédaction et de litiges au CAF/C. Le ministre de la Justice est responsable du <i>Code criminel</i> , y compris la Partie III (Armes à feu et autres armes). Le CAF/C rembourse au MJ ces coûts indirects (environ 0,8 M\$ en 2003-2004). Les systèmes ministériels du CAF/C sont logés dans les systèmes centraux du MJ. Le MJ a convenu de fournir le soutien aux systèmes pour ce qui est des ressources financières, des ressources humaines, des services de la paye, etc., jusqu'à ce que le CAF/C ait mis en place ses propres systèmes. Le MJ a convenu de supporter ces coûts pour 2003-2004 (550 000 \$), mais il recouvrera ces dépenses auprès du CAF/C à partir de l'exercice 2004-2005. À la fin de l'exercice 2003-2004, on a séparé les données (financières, RH, etc.) du CAF/C de celles du MJ; par conséquent, le CAF/C peut maintenant interfacer avec les organismes centraux indépendamment du MJ.
Service correctionnel du Canada (SCC)	\$ Permanent	7,8 M\$	7,8 M\$	Le SCC dépose, avec les autres organismes centraux, un Plan national d'immobilisations, de logement et d'opérations annuel qui permet d'évaluer les besoins en ressources pour les locaux et les contrevenants en fonction d'une prévision de l'incidence potentielle de la législation existante et de la nouvelle législation. Selon ce plan, le SCC prévoit avoir besoin de louer l'équivalent d'environ 275 détenus pour des condamnations, en vertu du <i>Code criminel</i> , portant sur des infractions relatives aux armes à feu. Le SCC n'est pas en mesure d'identifier et de suivre le type et le nombre de contrevenants ni de donner le nombre exact de jours-ils utilisés ayant un lien avec l'application de la législation sur les armes à feu.
Gendarmerie royale du Canada (GRC)	\$ Permanent	6,1 M\$	6,1 M\$	La plateforme de technologie de l'information du CAF/C, le Système canadien d'information relativement aux armes à feu, fonctionne dans tout le Canada sur le réseau informatique sécurisé de la GRC. Le laboratoire judiciaire de la GRC, section des armes à feu, fournit au directeur un appui technique sur les armes à feu, notamment sur la classification et la description des armes à feu. Le laboratoire judiciaire gère également le Tableau de référence des armes à feu (TRAF), un outil de recherche encyclopédique élaboré par la GRC qui fournit des données graphiques et narratives quant à la description, l'identification technique et la classification légale des armes à feu. Le Programme utilise le TRAF pour correctement identifier et classer les armes à feu.
GRC – Équipe nationale de soutien à l'application de la Loi sur les armes à feu (ENSALA)	\$ Permanent	4,6 M\$	4,5 M\$	Suite à la sanction royale du projet de loi C-10A, le poste de directeur ainsi que le Registre canadien des armes à feu ont été transférés au CAF/C, en date du 1 ^{er} août 2003. ENSALA est un service spécialisé relevant des services nationaux de police, au sein de la GRC. L'ENSALA est un réseau de policiers à l'échelle du Canada qui appuie les enquêtes et les enquêteurs de la police sur l'utilisation criminelle des armes à feu, y compris le trafic et la contrebande d'armes à feu illégales. Depuis le transfert d'ENSALA en 2003-2004 du CAF/C à la GRC, la GRC est responsable de la gestion et de l'administration d'ENSALA.

Tableau 10 : Initiatives horizontales

Nom de l'initiative horizontale :		Nom du ministère directeur :		
Programme canadien des armes à feu		Centre des armes à feu Canada		
Date de fin de l'initiative horizontale :		Financement total accordé par le gouvernement fédéral :		
Permanent		1,007 milliard de dollars à partir de l'exercice 1995-1996 jusqu'à 2004-2005 (CAFC)		
Description de l'initiative horizontale :				
Réduire le nombre de tragédies, de blessures ou de décès accidentels attribuables aux armes à feu ainsi que l'utilisation criminelle des armes à feu en resserrant le contrôle des armes à feu.				
Résultat(s) commun(s) :				
Sécurité dans les foyers et dans les rues au Canada				
Structure(s) de gouvernance :				
<ul style="list-style-type: none"><i>Projet de loi C-68 « Loi concernant les armes à feu et certaines autres armes »</i> : définit le rôle du ministre fédéral, du directeur et des contrôleurs des armes à feu.<i>Projet de loi C-104 Loi modifiant le Code criminel (armes à feu) et la Loi sur les armes à feu</i> : établissait le rôle de commissaire aux armes à feu.Decret en Conseil 2003-0556, approuvé le 11 avril 2003 : transférait les responsabilités de la reddition de comptes pour le Programme canadien des armes à feu du ministre de la Justice au solliciteur général.Decret en Conseil 2003-0555 approuvé le 11 avril 2003 : ajoutait le Centre des armes à feu Canada à l'annexe 1.1 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> comme organisme distinct au sein du portefeuille du Solliciteur général.Decret en Conseil 2003-0794 daté du 29 mai 2003 : établissait et désignait le poste de commissaire aux armes à feu comme « chef » du Centre.				
Partenaires fédéraux associés au Programme	Attribution	Dépenses prévues pour 2003-2004	Dépenses réelles en 2003-2004	Résultats prévus / atteints pour 2003-2004
Ministère des Affaires étrangères et ministère du Commerce international	\$ Permanent	40-45 K\$	40 K\$	Le CAFC collabore avec Affaires étrangères Canada afin de s'assurer que les engagements internationaux du Canada respectent ses priorités internes relatives aux armes à feu. Le ministère du Commerce international (CICan) délivre les permis requis pour exporter et importer des armes à feu en vertu de la <i>Loi sur les licences d'exportation et d'importation</i> .
Ministère du Solliciteur général (Sécurité publique et Protection civile Canada)	\$ Permanent	0,3 M\$	0,3 M\$	Le CAFC et la SPPCC collaborent étroitement afin de s'assurer que la ministre, les parlementaires et les principaux administrateurs gouvernementaux ont les outils et l'information nécessaires à l'exécution de leurs responsabilités envers le Programme des armes à feu. Des ressources permanentes annuelles de 266 000 \$ ont été transférées du ministère de la Justice au ministère de la SPPCC à l'appui des fonctions intégrées relatives au CAFC et au Programme des armes à feu.

divers groupes (juridique, finances et opérations) peuvent également être impliqués dans des demandes de renseignements de deuxième niveau.

Nom de l'activité d'imposition de droits	Type de droits	Autorisation d'établissement des droits (p. ex., législatif et réglementaire)	Recettes réelles 2003-2004 (en milliers de dollars) a)	Consultation et analyse b)	Norme de service
Permis pour entreprises	Privilège	Règlement sur les droits applicables aux armes à feu	546	Le processus de consultation auprès des clients a été achevé à l'été 2003	
Permis pour particuliers	Privilège	Règlement sur les droits applicables aux armes à feu	7 163	Le processus de consultation auprès des clients a été achevé à l'été 2003	45 jours
Certificats d'enregistrement	Privilège	Règlement sur les droits applicables aux armes à feu	4 607	Le processus de consultation auprès des clients a été achevé à l'été 2003	30 jours
Autorisations	Privilège	Règlement sur les droits applicables aux armes à feu	266	Le processus de consultation auprès des clients a été achevé à l'été 2003	
Confirmations au titre du paragraphe 35 (1) de la Loi sur les armes à feu	Privilège	Règlement sur les droits applicables aux armes à feu	3 666	Le processus de consultation auprès des clients a été achevé à l'été 2003	
Généralités – documents de remplacement	Privilège	Règlement sur les droits applicables aux armes à feu	103		

Nota :

a) Tous les montants sont nets des remises de l'année en cours.
b) Les consultations sur les projets de règlements ont été menées avec les autorités provinciales, particulièrement avec les contrôleurs des armes à feu; les ministères fédéraux contribuant à la mise en œuvre de la nouvelle loi, en particulier la Gendarmerie royale du Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada; des représentants des services de police et des associations de policiers; des représentants de groupes œuvrant dans le domaine de la santé et de la sécurité publique et de conservation de la faune ainsi que des entreprises d'armes à feu.

Tableau 7 : Passif non comptabilisé

Passif non comptabilisé	Reclamations imminentes
Montant	21,8 M\$
Total du passif non comptabilisé	21,8 M\$

Nota : La section 6.5 Renseignements sur les dépenses du projet relève 32 millions de dollars en frais de retard comme passif éventuel qui est inclus dans le coût total estimatif actuel du Projet de renouvellement du SCIRAF. Sur ce montant, 18,2 millions de dollars sont connexes à l'exercice 2003-2004 et ont été signalés comme passif non comptabilisé, de même que 3,6 millions de dollars supplémentaires pour d'autres postes relatifs à la portée de l'élaboration de systèmes pour un total de 21,8 M\$.

Tableau 8 : Coût net du Programme en 2003-2004

(\$ millions)	
101,6	Plus: Services reçus sans frais
2,6	Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)
1,8	Coûtations représentant la part des employés aux primes d'assurance et les frais payés par le Secrétaire du Conseil du Trésor (notamment le Régime de soins de santé et le Régime de soins dentaires de la fonction publique).
0,0	Protection des accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada
14,6	Autres coûts liés au Programme non remboursés par le CAF-C (voir Tableau 11 pour plus de détails)
120,6	Moins: Recettes non disponibles
(16,4)	
104,2	Coût net du Programme pour 2003-2004

Tableau 9 : Droits d'utilisation externe

Le Centre des armes à feu Canada reçoit des demandes de permis de participants et d'entreprises, de certificats d'enregistrement, d'autorisations et de confirmations. Une demande de permis d'armes à feu ou de certificat d'enregistrement doit être accompagnée du droit prescrit (article 54 de la Loi sur les armes à feu). Ces droits sont de ce fait des droits de demande plutôt que des droits pour un service, étant donné qu'ils doivent être versés au moment où la demande est présentée. Pour de plus amples renseignements concernant le *Règlement sur les droits applicables aux armes à feu* visitez : <http://lois.justice.gc.ca/tr/F-11.6/DORS-98-204/index.html>. Les demandes de renseignements sur les droits peuvent être présentées aux bureaux des CAF compétents ou au Bureau central de traitement à Miramichi (Nouveau-Brunswick). L'Administration centrale du CAF-C à Ottawa peut également répondre à des demandes de renseignements sur les droits par la correspondance avec la clientèle. De même,

Tableau 5 : Paiements législatifs

Paiements législatifs par secteur d'activité (en millions de dollars)					
Secteur d'activité	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Autorisations 2003-2004	Dépenses réelles 2003-2004
Administration du Programme canadien des armes à feu	6,5	4,6	4,5	4,5	2,9
Total des paiements législatifs	6,5	4,6	4,5	4,5	2,9

Nota : Les dépenses réelles pour 2001-2002 et 2002-2003 sont fournies à titre d'information seulement, car la contribution du CAFC aux régimes d'avantages sociaux des employés était incluse dans les calculs globaux du ministère de la Justice.

Tableau 6 : Paiements de transfert

Paiements de transfert par secteur d'activité (en millions de dollars)					
Secteur d'activité	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Autorisations 2003-2004	Dépenses réelles 2003-2004
Administration du Programme canadien des armes à feu	35,3	17,4	16,5	16,5	15,7
Total des contributions	35,3	17,4	16,5	16,5	15,7
Total des paiements de transfert	35,3	17,4	16,5	16,5	15,7

Nota : Les dépenses réelles pour 2001-2002 et 2002-2003 sont fournies à titre d'information.

Paiements de transfert par initiative (en millions de dollars)					
2003-04	Dépenses prévues réelles	Augmentation/ baisse	Contributions	Organisations (sans but lucratif) autochtones ou autres	Accordées aux provinces
	0,6	0,2	(0,4)	(0,4)	(0,8)
Total des paiements de transfert (3)	16,5	15,7			

Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues comparées aux dépenses réelles du Ministère, par secteur d'activité (en millions de dollars)

Secteur d'activité	ETP	Fonction- nement	RASE	Contributions	Total	Remboursement de montants	Moins recettes disponibles	Dépenses totales nettes
Administration du Programme canadien des armes à feu	84,9	4,5	16,5	105,9	105,9	0,0	0,0	105,9
Dépenses prévues	84,9	4,5	16,5	105,9	105,9	0,0	0,0	105,9
Autorisations totales	94,9	4,5	16,5	115,9	115,9	0,1	0,0	116,0
Dépenses réelles	82,9	2,9	15,7	101,5	101,5	0,1	0,0	101,6

NOTA : Les ETP (équivalents temps plein) connexes à l'administration du Programme canadien des armes à feu dans d'autres ministères fédéraux ne sont pas inclus, car il ne s'agit pas d'employés du Centre des armes à feu Canada.

Tableau 3 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues comparées aux dépenses réelles du ministère, par secteur d'activité (en millions de \$)

Secteur d'activité	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Autorisa- tions totales	Dépenses réelles 2003-2004
Administration du Programme canadien des armes à feu	136,6	78,3	105,9	116,0	101,6	
Total	136,6	78,3	105,9	116,0	101,6	

NOTA : Les dépenses réelles pour 2001-2002 et 2002-2003 sont fournies à titre d'information et comprennent les dépenses pour l'Équipe nationale de soutien à l'application de la Loi sur les armes à feu qui a été transférée à la GRC à partir de l'exercice 2003-2004. Les montants ont été inclus aux dépenses totales signalées par le ministère de la Justice dans les états des comptes publics et des Rapports ministériels sur le rendement.

Tableau 4 : Recettes

Secteur d'activité	Recettes réelles	Recettes réelles	Recettes réelles	Recettes prévues	Recettes réelles 2003-2004
Administration du Programme canadien des armes à feu	14,3	15,6	16,3	16,4	
Recettes totales portées au Trésor	14,3	15,6	16,3	16,4	

NOTA : Les recettes réelles pour 2001-2002 et 2002-2003 sont fournies à titre d'information. Ces montants ont été inclus dans les recettes totales signalées par le ministère de la Justice.

5.2 Tableaux financiers

Les prochains tableaux indiquent ce qui suit :

- les habitudes de dépenses pour les initiatives soulignées dans le document; et
- la comparaison des dépenses par initiative et par secteur d'activité durant l'année de référence.

Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés
Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)

Crédit	Administration du Programme canadien des armes à feu	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	2003-2004				
7	Dépenses de fonctionnement	84,9	94,9	82,9					
8	Contributions	16,5	16,5	15,7					
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4,5	4,5	2,9					
(S)	Remboursements de montants crédités aux recettes des années précédentes	0,0	0,1	0,1					
(S)	Dépenses de produits de la cession de biens excédentaires de l'Etat	0,0	0,0	0,0					
Total du Ministère		105,9	116,0	101,6					

Nota : 1. Les dépenses prévues représentent des besoins prévus énoncés dans le Rapport sur les plans et priorités du ministère de la Justice pour 2003-2004, moins le montant transféré à la GRC pour l'administration de l'Équipe nationale de soutien à l'application de la Loi sur les armes à feu.
 2. Les autorisations totales pour 2003-2004 représentent les autorisations transférées au ministère de la Justice dans le budget supplémentaire des dépenses, y compris le montant reporté de 10 millions de dollars de fonds non utilisés en 2002-2003.
 3. Les dépenses de fonctionnement ne comprennent pas le droit pour les locaux de TPSCGC qui est transféré à ce ministère dans le budget principal des dépenses.

Ventilation des dépenses de fonctionnement par secteur d'activité

2003-2004			
Secteur d'activités	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Administration du Programme canadien des armes à feu	89,4	99,5	85,9
Total des dépenses de fonctionnement	89,4	99,5	85,9

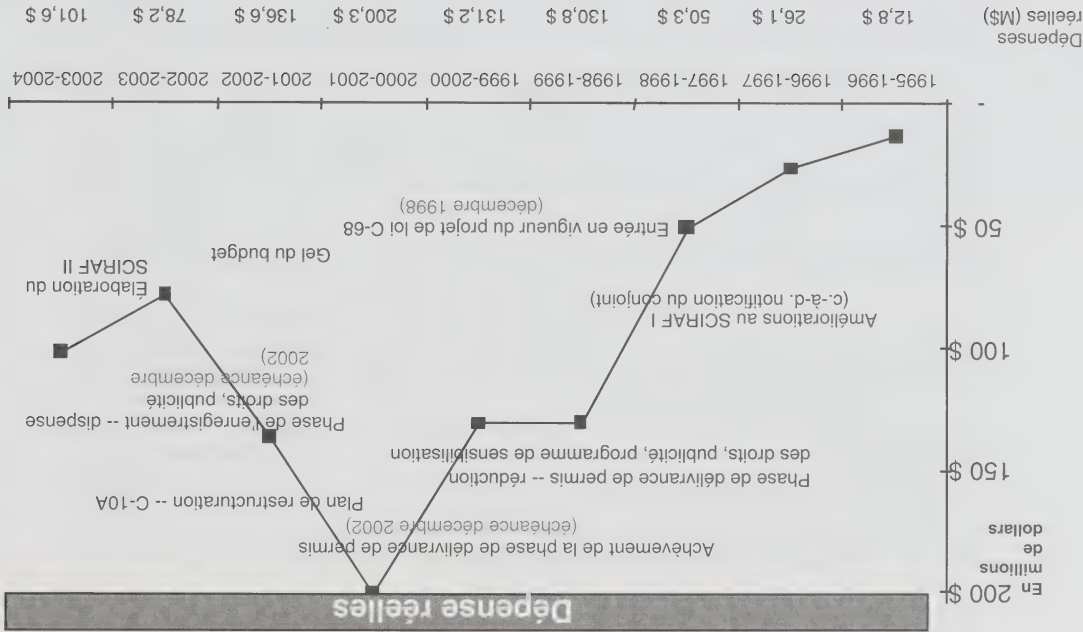
Nota : Exclut les paiements de transfert qui figurent au tableau 6. Comprend les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Section 5 – Rendement financier

Aperçu et tableaux

5.1 Survol des coûts pour une période de dix ans

À sa création, le Programme des armes à feu, auquel participent plusieurs ministères et plusieurs ordres de gouvernement, était doté d'une structure et d'un régime administratif complexes. La gestion de ces complexités s'exerçait dans un environnement survolté et dans des délais très serrés pour l'enregistrement et la délivrance de permis, ce qui a entraîné des dépenses considérables. Le tableau qui suit montre les coûts engagés pour le CAFC depuis sa création. Les coûts ont énormément diminué depuis 2000-2001 lorsque les coûts s'élevaient à 200 M\$. Les coûts de fonctionnement annuels ont diminué d'environ la moitié depuis l'année de pointe. On s'attend à ce que les coûts diminuent davantage au cours des prochaines années au fur et à mesure que les initiatives résultant de l'examen par le gouvernement et le plan d'amélioration continue seront mis en œuvre.



À l'époque où le CAF/C était transféré du ministère de la Justice, l'Équipe nationale de soutien à l'application de la *Loi sur les armes à feu* (ENSALA) était transférée aux Services de police nationaux de la GRC. En collaboration avec les organismes centraux et la GRC, le CAF/C a fait en sorte que la transition se fasse sans heurts et que la GRC rendra compte des transactions financières et présentera les états financiers pour l'ENSALA.

Afin de renforcer sa responsabilisation et sa transparence, le CAF/C a établi en 2003-2004 un Comité ministériel de vérification et d'évaluation présidé par le commissaire et une unité de vérification et d'évaluation. À la fin de 2003-2004, le mandat, les politiques et un plan pluriannuel de vérification et d'évaluation étaient en cours d'élaboration.

Le CAF/C a conclu un protocole d'entente avec le ministère de la Justice pour la prestation de systèmes intégrés de ressources financières et humaines. Au fur et à mesure qu'il acquiert de l'expérience relative au fonctionnement indépendant et que le gouvernement évolue vers des services communs partagés, le CAF/C continuera d'examiner les méthodes les plus rentables pour accéder à ces services.

4.11 Ressources humaines

Comme le CAF/C a obtenu le statut de ministère, il a dû élaborer et mettre en œuvre des capacités et des politiques internes en matière de ressources humaines. Parmi les jalons qu'il a atteints au cours de l'exercice dernier, il convient de signaler la signature de l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation. Selon cette entente, le CAF/C s'engage à exercer les pouvoirs de dotation de l'organisation d'une façon qui garantit que le principe global du mérite et des valeurs de la fonction publique sera respecté, conformément aux principes de gestion et de prestation de services. Des directives et des lignes directrices ont également été élaborées à l'égard de l'emploi pour une période déterminée, de la procédure de règlement des griefs, de l'évaluation du rendement et de la reconnaissance des employés.

Le CAF/C a tenu la première réunion du Comité de consultation patronale-syndicale en novembre 2003. Le mandat a été établi et des réunions sont prévues trois fois l'an.

Un Comité des RH a également été constitué et son mandat consiste à examiner les questions d'importance stratégique pour le CAF/C à l'égard de la gestion des ressources humaines. Le mandat a été approuvé et les réunions se tiennent une fois par mois.

au Parlement. Des réponses à deux pétitions présentées par des députés ont également été préparées. Une réponse à une question concernant les délibérations du Sénat sur le système informatique du « registre des armes à feu » a également été rédigée.

4.9 Communications et affaires publiques

La constitution du C AFC comme organisme indépendant a eu trois effets importants sur ses activités en matière de communications et d'affaires publiques. En premier lieu, le C AFC a dû se doter de la capacité de communication. Deuxièmement, la mise en œuvre de la *Politique sur les communications du gouvernement du Canada* a dû être abordée. En dernier lieu, le C AFC a élaboré une image de marque ministérielle conformément au *Programme de coordination de l'image de marque*.

En 2003, les travaux de remaniement du site Web du C AFC ont commencé conformément à la *Politique sur les communications* et aux *Normes et directives pour la normalisation des sites Internet* du Conseil du Trésor. Le site Web du C AFC est un outil important pour fournir de l'information sur le Programme et des services efficaces au public. Rien qu'en 2003-2004, le site Web du C AFC a reçu environ 600 000 visites.

Une partie de la fonction de communication assurée par le C AFC comprend des réponses aux demandes de renseignements des députés et les réponses aux préoccupations des électeurs. En juin 2003, le C AFC a élaboré un livret intitulé *Franco-parler concernant le Programme canadien des armes à feu* qui a été distribué à tous les députés. Il fournit des faits, des chiffres et des messages clés sur le Programme à l'intention des députés.

En 2003-2004, le C AFC a adopté une vaste gamme d'activités dans la perspective d'informer les Canadiennes et Canadiens au sujet des exigences de la *Loi sur les armes à feu* et du Programme en général. Par exemple, un certain nombre de bulletins ont été publiés pour des publics spécialisés (c'est-à-dire la police, les procureurs et les entreprises d'armes à feu, etc.) afin de les tenir au courant des nouvelles activités du Programme telles que le dépôt des modifications aux règlements. L'année dernière, le C AFC a répondu à plus de 30 000 demandes de renseignements publiques par courrier électronique et courrier de surface.

4.10 Finances et administration

Par suite du transfert de la responsabilité pour le Programme des armes à feu du ministre de la Justice au ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile et de la constitution subséquente du Centre des armes à feu Canada en tant qu'organisme, le C AFC a dû relever de nombreux défis, car il ne disposait pas de l'infrastructure de soutien indépendante nécessaire pour fonctionner comme ministère autonome. En collaboration avec les organismes centraux, le C AFC a fait en sorte qu'il satisfasse à toutes les exigences en matière de présentation de rapports, afin qu'il dispose de ses propres états financiers distincts dans les comptes publics du Canada. Le financement du Programme a été retiré du ministère de la Justice et placé dans des crédits parlementaires distincts établis pour le Centre.

En 2003-2004, des efforts considérables ont été consentis pour l'élaboration d'une organisation de TI disposant d'une capacité opérationnelle suffisante pour maintenir et améliorer la réponse aux besoins permanents de services de TI du Programme. Dans le cadre de cet investissement, d'autres travaux ont été entrepris pour garantir que les interfaces existantes avec les services des finances, des ressources humaines et juridiques étaient maintenues, pendant que le C AFC commençait à élaborer sa propre plateforme pour un réseau interne de services de TI.

Dans le cadre de la rationalisation des pratiques administratives et opérationnelles, le C AFC a poursuivi son travail pour la mise en œuvre de la stratégie d'impartition pour les activités relatives à la solution d'un réseau de TI et opérationnelles à l'appui de l'administration et de la prestation des services du Programme. Cependant, l'élaboration et la mise en œuvre du nouveau Système canadien d'information relativement aux armes à feu (SCIRAF II) ont été affectées par les retards survenus dans l'adoption des modifications à la Loi et aux règlements. Par conséquent, l'élaboration et la mise en œuvre définitives de la nouvelle solution opérationnelle de le TI ont été mises en attente pendant que les modifications aux règlements étaient menées à terme.

4.8 Politiques et consultation

En 2003-2004, plus de 850 lettres de réponse ont été préparées pour la ministre et plus de 70 lettres ont été rédigées par le C AFC afin de répondre aux intérêts et aux préoccupations à l'égard du Programme soulevés par les intervenants et le grand public. En 2003-2004, les intervenants ont partagé leur point de vue dans le cadre de consultations officielles qui se sont tenues à Montréal, Calgary, Moncton, Toronto et Ottawa. Les intervenants ont également présenté leur point de vue en direct par l'entremise du site Web de consultation du C AFC. Ces opinions ont servi à élaborer des initiatives relatives au Programme. Ces initiatives comprennent un *Plan d'amélioration continue* pour la prestation de services et des modifications aux règlements proposés (c'est-à-dire le projet de loi C-10A) afin de rationaliser certains processus et d'accroître l'efficacité de l'exécution du Programme.

Le contrôle des armes à feu, y compris la prévention des crimes commis au moyen d'armes à feu, présentent un intérêt international autant que national. En 2003-2004, le C AFC a participé à des négociations devant aboutir à la ratification de l'engagement international du Canada à l'égard des armes à feu et d'autres initiatives telles que l'Organisation des États américains, les Nations Unies et les pays du G-8.

La création du Centre des armes à feu Canada, le 14 avril 2003, a également abouti à la création d'un Bureau de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels (AIPRP). Conformément à l'engagement pris par le C AFC d'accroître la transparence du Programme, 142 demandes d'AIPRP ont été traitées en 2003-2004 pour donner suite aux intérêts des intervenants.

Le C AFC fournit un soutien à la ministre relativement à sa responsabilité envers le Parlement et la population pour l'administration de la *Loi sur les armes à feu* et le Programme canadien des armes à feu. En 2003-2004, le C AFC a donné suite à trente-cinq réponses ministérielles relatives à des demandes ou questions précises soulevées

programme scolaire en réserve pour la sécurité des armes à feu et de la chasse. En outre, la Red Sky Métis Independent Nation a poursuivi sa relation de collaboration avec le C AFC en dispensant une formation en sécurité des armes à feu et en faisant passer des examens à ce sujet, en fournissant de l'aide pour les demandes de permis d'armes à feu et d'enregistrement et en assurant la vérification des armes à feu pour plus de 3 000 Autochtones et non-Autochtones vivant dans des endroits urbains, ruraux et éloignés du nord-ouest de l'Ontario.

4.6 Secteur des opérations

Le Secteur des opérations du C AFC est chargé de la prestation des services du Programme des armes à feu. Tout au long de 2003-2004, ce secteur a fait l'objet d'une réorganisation; placé sous un chef principal des opérations, il comprend le Registre des armes à feu, la Direction de la délivrance des permis et le Bureau central de traitement ainsi que les services connexes à la technologie de l'information. Grâce à cette restructuration, tous les éléments opérationnels du Programme ont été regroupés afin d'améliorer les services à la clientèle et de réaliser de plus grands gains d'efficacité. Cette amélioration de la structure de gestion était la première étape de l'amélioration des services aux Canadiennes et Canadiens.

Le Secteur des opérations s'est engagé à poursuivre l'amélioration de ses services. À la lumière des consultations avec les intervenants entreprises à l'automne 2003, les Opérations ont entrepris un travail afin d'améliorer les services à la clientèle, ce qui a permis aux propriétaires d'armes à feu de satisfaire plus facilement aux exigences en matière de permis et d'enregistrement de la *Loi sur les armes à feu*.

Les normes de service publiées pour les demandes de permis et d'enregistrement ont été respectées, même si le volume d'enregistrements était élevé. Les services en ligne ont gagné en popularité avec la clientèle, et l'amélioration de la prestation en ligne continue à être prioritaire. Parallèlement, les Opérations maintiennent leur engagement à garantir que les clients qui demandent des services par téléphone reçoivent également un bon service; à cette fin, les délais pour les appels continuent d'être vérifiés et des mesures sont prises pour garantir que les niveaux de service pour toutes les demandes de renseignements demeurent élevés.

4.7 Services de technologie de l'information

Depuis l'annonce du *Plan d'action visant le programme de contrôle des armes à feu*, le C AFC a amélioré la prestation des services et prolongé l'accès par Internet, ce qui a permis de respecter la date limite d'enregistrement du 30 juin 2003 (qui comprend la période de grâce) qui a résulté en l'enregistrement de plus de 6,8 millions d'armes à feu. Cette date marquait le début de l'élaboration d'un plus grand nombre d'améliorations des services à la clientèle en ligne, notamment la cession par les entreprises d'armes à feu sans restrictions, la vérification de l'état d'avancement de la demande et les mises à jour d'adresses. Ces modifications ont été apportées en réponse à des recommandations faites par les propriétaires et les entreprises d'armes à feu au cours du processus de consultation.

Une autre approche de la sécurité des armes à feu communautaire est représentée par le partenariat qu'a conclu le CAFC avec Tribal Chiefs Ventures Inc. Dans le cadre de ce projet, la collectivité et les professionnels peuvent contribuer à l'élaboration d'un

En 2003-2004, le CAFC a conclu plusieurs accords de contribution avec les organisations autochtones. Ainsi, un accord avec le service de police Nishanawbe-Aski a facilité l'affectation d'un préposé régional des armes à feu des Premières nations. Ceci s'est traduit par l'amélioration de l'accès aux services des armes à feu parmi les collectivités des Premières nations du nord de l'Ontario.

Le Programme des armes à feu reconnaît les circonstances uniques des peuples autochtones. Par exemple, le *Règlement d'adaptation visant les armes à feu des peuples autochtones* a pour but d'aider à assurer la conformité tout en conservant les exigences de sécurité en vertu de la Loi.

Le CAFC tient résolument à la participation des Autochtones à l'administration du Programme canadien des armes à feu. Le CAFC collabore avec les organisations et les collectivités autochtones à l'amélioration de la sécurité grâce à l'éducation, à la formation et à des examens sur le maniement, l'entreposage et l'utilisation d'armes à feu et à la fourniture d'aide pour la délivrance de permis et l'enregistrement.

4.5 Collectivités autochtones

http://www.cfc-cafc.gc.ca/fr/general_public/program_statistics/default.asp

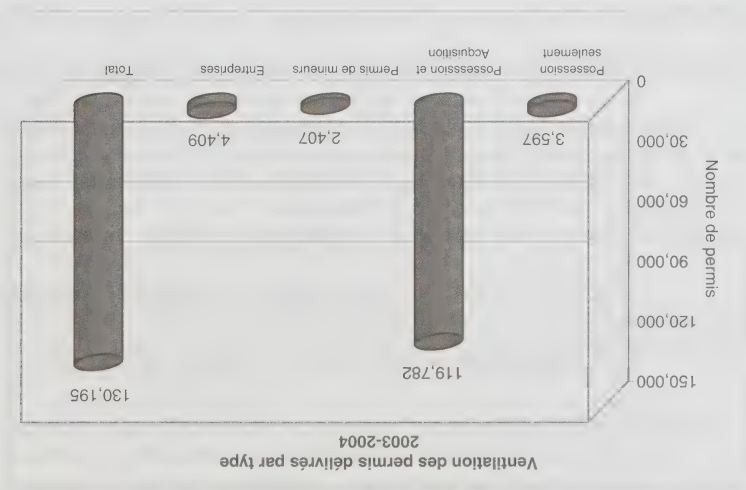
Les statistiques actuelles sur la conformité pour les permis de particuliers et d'entreprises et les armes à feu enregistrées sont disponibles sur le site Web du CAFC :

Pour garantir que le Système canadien d'information relativement aux armes à feu comprend des renseignements exacts à l'appui du travail des organismes d'application de la loi, le CAFC a renforcé et encouragé le Réseau national de vérificateurs. Les membres bénévoles du Réseau sont disponibles pour confirmer les renseignements essentiels de l'arme à feu, y compris le type, la marque, le modèle et d'autres caractéristiques pour la cession de toute arme à feu.

Type d'enregistrement	1 ^{er} avril 2003 – 31 mars 2004	Total au 31 mars 2004
Nombre d'armes à feu sans restrictions enregistrées	823 291	6 261 000
Nombre d'armes à feu à autorisation restreinte enregistrées	42 098	368 093
Nombre d'armes à feu prohibées enregistrées	20 567	210 118
Total des armes à feu enregistrées	885 956	6 839 211

Tableau 1 : Nombre d'enregistrements d'armes à feu

Statistiques sur la délivrance de permis en 2003-2004



En 2003-2004, le Programme des armes à feu a délivré plus de 130 000 permis d'armes à feu à de nouveaux demandeurs et à des demandeurs de renouvellements, constitués de particuliers et d'entreprises. Dans le cadre du processus de vérification d'admissibilité continue du Programme, les permis d'armes à feu qui sont délivrés font l'objet d'un suivi afin de garantir le maintien de la sécurité publique. En 2003-2004, l'amélioration des vérifications de sécurité et des vérifications d'admissibilité continue du CAFC ont entraîné le refus ou la révocation de 3 265 permis d'armes à feu pour des motifs de sécurité publique, ce qui a aidé à réduire le risque d'utilisation non sécuritaire d'armes à feu qui pourrait entraîner des actes de violence et des tragédies.

Enregistrement d'armes à feu

Les progrès dans le domaine de l'enregistrement des armes à feu se sont poursuivis en 2003-2004, année pendant laquelle près de 886 000 armes à feu ont été enregistrées. Si on ajoute ce nombre au total des enregistrements précédents (voir le tableau ci-dessous), on constate que les propriétaires canadiens d'armes à feu se conforment en grand nombre à la *Loi sur les armes à feu*. Plus de 6,8 millions d'armes à feu avaient été enregistrées au 31 mars 2004.

- Le poste de chef de la direction financière a été créé en 2003 afin de renforcer la gestion financière du C AFC. Le chef de la direction financière coordonne la planification financière, l'établissement du budget, la présentation de rapports, l'enregistrement et le contrôle de toutes les transactions et ressources du C AFC, y compris la vérification et l'évaluation.
- Le C AFC prépare le *Rapport 2003 - commissaire aux armes à feu* concernant l'administration de la *Loi sur les armes à feu* qui sera déposé à la Chambre des communes à l'automne 2004. Il s'agira du premier rapport du C AFC en tant qu'organisme indépendant.
- Pour renforcer sa responsabilité et sa transparence, le C AFC a constitué en 2003-2004 une Unité de la vérification et de l'évaluation et un Comité ministériel de vérification et d'évaluation présidé par le commissaire. À la fin 2003-2004, le mandat, les politiques de vérification et d'évaluation et un plan pluriannuel de vérification et d'évaluation étaient en cours d'élaboration.

4.4 Délivrance de permis et enregistrement des armes à feu

Tout au long de 2003-2004, le C AFC a continué de délivrer des permis aux particuliers et aux entreprises et d'enregistrer les armes à feu dans le cadre de ses opérations quotidiennes. Le sommaire suivant donne de l'information sur ces activités.

Délivrance de permis

Au 31 mars 2004, le Programme des armes à feu avait réalisé d'importants progrès dans le secteur de la délivrance de permis. À cette date, il y avait 1 975 279 permis d'armes à feu de particuliers valides, pour lesquels les demandeurs avaient passé les vérifications d'admissibilité nécessaires pour la possession et l'utilisation d'une arme à feu. Si on se fonde sur un total estimatif de 2,2 millions de propriétaires d'armes à feu, ceci signifie que presque 90 pour cent de tous les propriétaires d'armes à feu se sont conformés au règlement sur la délivrance de permis.

4.3 Mise en œuvre du Plan d'action visant le programme de contrôle des armes à feu

La mise en œuvre du Plan d'action visant le programme de contrôle des armes à feu, qui a été annoncé en février 2003, a facilité la rationalisation de la gestion, amélioré le service à la clientèle, renforcé la responsabilisation et la transparence du Programme et recueilli des commentaires précieux à la suite des consultations avec les intervenants, les parlementaires et la population. Le Plan décrit 16 modifications au Programme dont 15 ont été menées à bien.

Réduction des coûts et amélioration de la gestion

- L'Équipe nationale du soutien à l'application de la Loi sur les armes à feu (ENSALA) a été transférée aux Services de police nationaux qui sont administrés par la GRC afin de mieux harmoniser les opérations d'application de la loi.

- Les opérations de l'administration centrale du CAFC ont été rationalisées afin de réaliser des économies et d'améliorer la gestion en fermant l'administration centrale d'Edmonton et en regroupant les fonctions à Ottawa.
- Le regroupement des bureaux de traitement de Miramichi et de Québec a commencé à la fin 2003, dans l'intention de créer un Bureau central de traitement (BCT) unique à Miramichi, au Nouveau-Brunswick. Le regroupement, qui a été terminé au début 2004, devrait permettre d'économiser environ 2 millions de dollars par an tout en maintenant les niveaux de service actuels et en permettant au CAFC de conserver sa capacité bilingue.

- Le CAFC a élaboré un Plan d'amélioration continue afin d'améliorer la gestion du Programme canadien des armes à feu. Le Plan a trois objectifs : accroître l'efficacité des opérations du CAFC, améliorer les services à la clientèle et garantir une plus grande conformité à la loi. Chaque élément du Plan comporte un objectif spécifique en fonction duquel le CAFC peut mesurer son succès.
- En 2003-2004, le CAFC a pris les premières mesures pour élaborer des normes nationales de rendement en établissant des points de référence de service au moyen d'accords de contribution avec ses partenaires provinciaux.
- Les modifications du système d'information ont été limitées aux projets qui amélioreraient immédiatement l'exécution du Programme (p. ex., enregistrer en ligne) et réduiraient les coûts de fonctionnement.

Amélioration du service au public et aux utilisateurs d'armes à feu

- Les services du site Web du CAFC ont été améliorés afin de permettre aux propriétaires d'armes à feu de signaler des changements d'adresse et de vérifier l'état d'avancement de leurs demandes de permis et d'enregistrement

Section 4 – Rendement de l'organisme

4.1 Introduction

Ce rapport tient compte du nouveau statut du C AFC en tant qu'organisme indépendant. Il prend en ligne de compte les plans et priorités établis pour le Programme canadien des armes à feu dans le Rapport sur les plans et priorités de 2003-2004 du ministère de la Justice. Il tient compte en outre de la création de nouvelles structures de gestion et de responsabilités ministérielles. Il reste certes du travail à faire dans ce secteur, mais ces structures sont en train de s'imbriquer et de constituer une solide fondation ministérielle pour le suivi et la mesure des résultats ainsi que la présentation de rapports à leur sujet. Tout au long de 2003-2004, le nouveau C AFC, de concert avec ses partenaires fédéraux et provinciaux, a continué à exécuter le Programme canadien des armes à feu. Voici un aperçu de certaines des principales réalisations du C AFC au cours de l'exercice 2003-2004.

4.2 Suite donnée aux recommandations de la vérificatrice générale

En décembre 2002, la vérificatrice générale a recommandé que le ministère de la Justice fournisse annuellement au Parlement des informations complètes, exactes et à jour sur les finances et la gestion du Programme canadien des armes à feu dans son Rapport ministériel sur le rendement.

Il recommandait de présenter entre autres l'information suivante :

- le coût intégral de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'application du Programme canadien des armes à feu;
- toutes les recettes perçues et tous les remboursements effectués;
- les coûts et les recettes prévus jusqu'au moment où le Ministère prévoit que le Programme sera entièrement opérationnel, y compris des détails sur l'attribution de marchés pour des éléments importants du Système canadien d'information relativement aux armes à feu et le déplacement de certaines fonctions de l'administration centrale à Edmonton;
- les explications complètes pour les changements des coûts et des recettes et les modifications de l'ensemble du Programme.

Le gouvernement du Canada a accepté les quatre recommandations de la vérificatrice générale. En octobre 2003, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) du ministère de la Justice comprenait les informations financières et sur le rendement relativement à l'historique des dépenses du Programme engagées par le gouvernement fédéral. Ce RMR continue de s'étendre sur la présentation antérieure, par le ministère de la Justice, d'information sur les finances et le rendement, y compris des détails sur l'impartition du Système canadien d'information relativement aux armes à feu.

Risques/défis	Leçons apprises
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la conformité et maintenir la confiance du public à l'égard des avantages du Programme. 	<ul style="list-style-type: none"> La disposition relative à l'enregistrement gratuit des armes à feu par Internet et l'utilisation accrue des services en ligne (c'est-à-dire les cessions) pour les particuliers et les entreprises a amélioré la conformité et réduit les coûts de fonctionnement. Les avantages du Programme des armes à feu seront réalisés sur de nombreuses années, au fur et à mesure de l'évolution des changements culturels et organisationnels. Le Programme n'est qu'un parmi les nombreux facteurs qui influent sur les crimes commis au moyen d'armes à feu. Création de cadres de gestion, de rapport et de responsabilité appropriés et transparence des activités du Programme grâce au dépôt au Parlement du RMR, du RPP et du Rapport du commissaire qui amélioreront la sensibilisation du public à l'égard des contributions du Programme aux collectivités sûres et en santé et à comment cet investissement dans la sécurité publique est géré.
<ul style="list-style-type: none"> Variations des approches provinciales de prestation de services du Programme. 	<ul style="list-style-type: none"> L'établissement de normes nationales pour garantir une plus grande cohérence de la qualité du service dans tout le Canada est cruciale. Toutefois, ces normes doivent être sensibles aux différences régionales et aux responsabilités provinciales contenues dans la Loi.
<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'une infrastructure améliorée des systèmes d'information dans un contexte législatif et réglementaire en évolution et incertain. 	<ul style="list-style-type: none"> La mise en œuvre d'améliorations importantes des systèmes et la passation de contrats avant l'adoption de la Loi et l'entrée en vigueur des règlements entraîneront une plus grande complexité d'élaboration et l'augmentation des coûts. Les futures initiatives importantes en informatique seront retardées jusqu'à ce que le milieu opérationnel soit devenu plus sûr.
<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise des coûts du Programme tout en respectant les obligations législatives formulées dans la <i>Loi sur les armes à feu</i> et établissement d'une capacité ministérielle interne. 	<ul style="list-style-type: none"> On peut renforcer la capacité de l'organisme et mettre en œuvre des cadres, processus et pratiques dans des délais serrés au moyen de ressources limitées si les priorités sont claires, et que le personnel est compétent et engagé. La maîtrise des coûts du Programme est tributaire du milieu opérationnel raisonnablement stable, de relations de collaboration avec les partenaires du Programme, de la rationalisation permanente des pratiques de prestation des services et de l'effet de levier des investissements du Centre dans les solutions technologiques. On peut renforcer la capacité de l'organisme et mettre en œuvre des cadres, processus et pratiques dans des délais serrés au moyen de ressources limitées si les priorités sont claires, et que le personnel est compétent et engagé.

	<ul style="list-style-type: none">• (PAC) pour produire des gains d'efficacité permanents• Etablissement de mesures de rendement et de normes de coût nationales pour les partenaires de services provinciaux• Restriction des modifications du système informatique à celles qui sont nécessaires pour améliorer l'efficacité du programme		Amélioration du service à la population	<ul style="list-style-type: none">• Prolongation de l'enregistrement gratuit par Internet• Accès facile au service d'information téléphonique 1-800• Traitement des demandes d'enregistrement dans les 30 jours suivant la réception et des demandes de permis dans les 45 jours• Mise en œuvre d'un programme d'information cible afin d'aider les propriétaires d'armes à feu à se conformer aux exigences en matière de permis et d'enregistrement	<ul style="list-style-type: none">• Dépôt d'un rapport annuel au Parlement qui présente les informations complètes sur les finances et le rendement du Programme• Embauche d'un contrôleur• Présentation d'un plan annuel de vérification et d'évaluation de tous les principaux éléments du Programme à l'appui de l'élaboration d'un cadre global de gestion des risques pour le programme	Renforcement de la responsabilité et de la transparence	<ul style="list-style-type: none">• L'intégralité des coûts fédéraux du Programme ont fait l'objet d'un rapport au Parlement. Ces coûts ont diminué de moitié, passant à 100 millions de dollars par rapport à l'année de pointe 2000-2001. En outre, le CAFC est en train de préparer le <i>Rapport 2003 – commissaire aux armes à feu</i> qui sera son premier en tant que nouvel organisme.• Un contrôleur a été embauché et la capacité de gestion financière a été renforcée. De nombreux processus et pratiques financiers ont été mis en œuvre.• Le CAFC élabore un plan de vérification et d'évaluation pluriannuel afin de renforcer sa reddition de comptes aux Canadiennes et aux Canadiens.
<ul style="list-style-type: none">• Les premières étapes ont été entreprises afin d'intégrer des mesures de rendement aux accords de contribution provinciaux de façon à atteindre les niveaux de rendement nationaux établis.• Les modifications du système informatique ont été limitées de façon à réduire les coûts.	<ul style="list-style-type: none">• Les enregistrements gratuits par Internet ont contribué à l'enregistrement total de plus de 6,8 millions d'armes à feu.• Les délais pour le centre d'appel 1-800 ont été réduits de 17 minutes à 2 minutes, ce qui se traduit par une meilleure satisfaction de la clientèle.• Le CAFC a réussi à traiter les demandes d'enregistrement en respectant les niveaux de service publiés.• Le CAFC a lancé un programme de sensibilisation afin de maintenir et d'améliorer le contact avec ses clients. Des bulletins spéciaux et des caractéristiques améliorées du site Web avertissent les propriétaires d'armes à feu des nouveaux services améliorés du CAFC et facilitaient leur conformité à la <i>Loi sur les armes à feu</i>.		Amélioration du service à la population	<ul style="list-style-type: none">• Prolongation de l'enregistrement gratuit par Internet• Accès facile au service d'information téléphonique 1-800• Traitement des demandes d'enregistrement dans les 30 jours suivant la réception et des demandes de permis dans les 45 jours• Mise en œuvre d'un programme d'information cible afin d'aider les propriétaires d'armes à feu à se conformer aux exigences en matière de permis et d'enregistrement	<ul style="list-style-type: none">• Dépôt d'un rapport annuel au Parlement qui présente les informations complètes sur les finances et le rendement du Programme• Embauche d'un contrôleur• Présentation d'un plan annuel de vérification et d'évaluation de tous les principaux éléments du Programme à l'appui de l'élaboration d'un cadre global de gestion des risques pour le programme	Renforcement de la responsabilité et de la transparence	<ul style="list-style-type: none">• L'intégralité des coûts fédéraux du Programme ont fait l'objet d'un rapport au Parlement. Ces coûts ont diminué de moitié, passant à 100 millions de dollars par rapport à l'année de pointe 2000-2001. En outre, le CAFC est en train de préparer le <i>Rapport 2003 – commissaire aux armes à feu</i> qui sera son premier en tant que nouvel organisme.• Un contrôleur a été embauché et la capacité de gestion financière a été renforcée. De nombreux processus et pratiques financiers ont été mis en œuvre.• Le CAFC élabore un plan de vérification et d'évaluation pluriannuel afin de renforcer sa reddition de comptes aux Canadiennes et aux Canadiens.

Résultat stratégique Faire en sorte que les risques à la sécurité publique provenant des armes à feu au Canada et dans les collectivités internationales soient réduits au minimum.		Résultats intermédiaires Les résultats intermédiaires du CAFC consistent à augmenter à la fois la délivrance de permis aux particuliers et aux entreprises ainsi que l'enregistrement des armes à feu.	Résultats immédiats Des mécanismes sont en place pour garantir que la délivrance de permis et l'enregistrement sont efficaces et qu'il y a eu une sensibilisation accrue aux répercussions des armes à feu sur la sécurité publique.
Plans	Priorités	Résultats	
Réduction des coûts et amélioration de la gestion	<ul style="list-style-type: none">• Déplacement de l'Équipe nationale de soutien à l'application de la Loi sur les armes à feu à la GRC du CAFC• Rationalisation et regroupement des opérations à l'administration centrale• Regroupement des bureaux de traitement (bureaux de Miramichi)• Elaboration d'un Plan d'amélioration continue	<ul style="list-style-type: none">• L'ENSALA a été déplacée à la GRC afin de mieux aligner les opérations d'application de la loi.• Les fonctions de l'administration centrale d'Edmonton ont été fusionnées avec les opérations d'Ottawa, ce qui a abouti à une réduction des coûts et une amélioration de la gestion.• Les deux bureaux de traitement ont été fusionnés afin de réduire les coûts et de maintenir la qualité du service. Les économies sont estimées à 2 millions de dollars par an.• Un PAC a été élaboré afin d'améliorer la gestion du Programme grâce à une approche selon trois axes	

Les résultats atteints et les leçons apprises sont les suivants :

Depenses	Explication des écarts
Autorisations totales : 116 millions de dollars Depenses réelles : 101,6 millions de dollars	<p>L'écart de 14,4 millions de dollars entre les autorisations totales et les dépenses réelles résultait de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none">• réduction de 2,4 millions de dollars des dépenses discrétionnaires liées à l'embauche différée de personnel et imputables à la renégociation, au report et à la résiliation de contrats;• 9,6 millions de dollars de dépenses non engagées liées au projet d'élaboration du Système canadien d'information relativement aux armes à feu (SCIRAF) II;• réduction de 0,8 million de dollars des accords de contribution avec les provinces et les collectivités autochtones;• économies de 1,6 millions de dollars dans le régime d'avantages sociaux des employés résultant de dépenses moins élevées liées au salaire et d'un changement dans le traitement comptable des dépenses recouvrées par les partenaires fédéraux.

Section 3 – Sommaire du rendement

Le CAFc n'a qu'un secteur d'activité qui consiste en l'administration du Programme canadien des armes à feu. Par conséquent, les dépenses prévues, les autorisations et les dépenses réelles pour l'exercice sont représentées uniquement au niveau du Programme. Le résultat stratégique auquel se reporte le présent document est énoncé dans le Rapport sur les plans et priorités 2003-2004 du ministère de la Justice puisque, à l'époque, le CAFc faisait encore partie du Ministère.

À l'heure actuelle, le CAFc élabore une architecture des activités du Programme pour laquelle il adoptera une approche plus globale et se concentrera à la fois sur la sécurité publique et les activités de gestion du Programme des armes à feu. À l'avenir, les rapports au Parlement sur les résultats en matière de ressources et de rendement du Programme reposeront sur la nouvelle architecture des activités du Programme du CAFc.

Les dépenses prévues en 2003-2004 pour le résultat stratégique du CAFc sont les suivantes :

2003-2004				Résultat stratégique
Dépenses	Autorisations	Dépenses	prévues	Faire en sorte que les risques provenant des armes à feu au Canada et dans les collectivités internationales soient réduits au minimum
309	101,6 millions de dollars	116 millions de dollars	105,9 millions de dollars	
ETP	Dépenses réelles	Autorisations totales	prévues	

Nota : (a) Les dépenses prévues de 13,1 M\$ pour le CAFc dans le RPP du ministère de la Justice comprenaient 4,3 M\$ pour l'ENSALA, qui a été par la suite transférée à la GRC, et 2,9 M\$ pour les locaux administratifs par TPSCG. Cela comprend les régimes d'avantages sociaux des employés de 4,5 M\$ et un ajustement de 0,1 M\$ pour les augmentations découlant de négociations collectives.

des consultations aux participants à la consultation. L'autre proposait de garantir que les propriétaires d'armes à feu ne soient pas tenus d'assumer une partie disproportionnée des coûts du Programme des armes à feu par le biais de droits. Le rapport du Comité sénatorial est également disponible sur le site Web du Parlement :

<http://www.parl.gc.ca/37/2parbus/commbus/senate/Com-f/rep/ff/rep09nov03-f.htm>

Les règlements proposés n'avaient pas encore été finalisés à la fin de l'exercice 2003-2004 en attente de la fin de l'examen entamé par la ministre associée.

2.8.2 Examen parlementaire des règlements proposés

La *Loi sur les armes à feu* impose au ministre de déposer les modifications proposées aux règlements d'application de la *Loi sur les armes à feu* à la Chambre des communes et au Sénat. Les propositions sont ensuite envoyées aux Comités compétents de la Chambre des communes et du Sénat qui peuvent décider d'étudier les propositions et de faire rapport.

Dans le cas présent, le solliciteur général a proposé des modifications aux règlements d'application de la *Loi sur les armes à feu* le 13 juin 2003. Les détails sur les modifications proposées sont disponibles sur le site Web du ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile :

http://www.psepc-sppcc.gc.ca/publications/news/20030613_f.asp

2.8.3 Comité permanent de la justice et des droits de la personne

Le Comité permanent de la justice et des droits de la personne de la Chambre des communes a examiné les modifications proposées aux règlements le 23 octobre 2003. Le commissaire aux armes à feu s'est joint à l'ancien solliciteur général lorsque celui-ci s'est présenté devant le Comité au cours de son examen du Budget supplémentaire des dépenses en mai et du Budget principal des dépenses en octobre 2003. Le Comité de la Chambre des communes n'a fait aucune recommandation à la suite de ses examens. Les délibérations du Comité de la Chambre des communes sont disponibles sur le site Web du Parlement :

<http://www.parl.gc.ca/InfoCom/PubDocument.asp?DocumentID=1101415>

<http://www.parl.gc.ca/InfoCom/PubDocument.asp?DocumentID=1127328>

<http://www.parl.gc.ca/InfoCom/PubDocument.asp?DocumentID=917367>

2.8.4 Comité des affaires juridiques et constitutionnelles

Le Comité sénatorial permanent des affaires juridiques et constitutionnelles a commencé l'examen des modifications proposées aux règlements le 29 octobre 2003. Les délibérations du Comité sont disponibles sur le site Web du Parlement aux adresses suivantes :

http://www.parl.gc.ca/37/2/paribus/combus/senate/com-f/lega-f/16eva-f.htm?Language=F&Parl=37&Ses=28&comm_id=11

Le Comité a présenté un rapport au Sénat le 6 novembre 2003, dans lequel il faisait deux recommandations. Une recommandation portait sur la présentation des résultats

En décembre 2003, le gouvernement a créé le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile afin de réunir dans un seul portefeuille les activités principales de l'ancien portefeuille du Solliciteur général qui garantissaient la sécurité des Canadiennes et des Canadiens avec d'autres activités nécessaires pour les protéger contre les cataclysmes et les situations d'urgence et y réagir. Suite à cette réorganisation, le CAFC et ses principaux partenaires du gouvernement fédéral, l'Agence des services frontaliers du Canada et la Gendarmerie royale du Canada relèvent du Parlement par l'entremise d'un seul ministre, le ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile.

En début 2004, le premier ministre a donné mandat à la ministre associée de la Défense nationale et ministre d'État (Protection civile), d'examiner le Programme des armes à feu. La ministre associée a consulté toutes les provinces et les territoires et plus de 200 Canadiennes et Canadiens, y compris des représentants de la police canadienne, des propriétaires d'armes à feu, des groupes de défense des droits des victimes, des entreprises, des agents de santé publique et d'autres personnes. Cet examen était toujours en cours à la fin de l'exercice 2003-2004.

Grâce à toutes ces activités, le CAFC élaborait et mettait en place l'infrastructure nécessaire pour un organisme autonome, notamment l'augmentation du nombre des rapports au Parlement, comme le montre le présent rapport.

2.8 Recommandations des comités parlementaires

Des éléments du Centre des armes à feu Canada et du Programme canadien des armes à feu ont fait l'objet de trois examens par des Comités parlementaires en 2003-2004. Le premier examen découlait de la présentation du Rapport de la vérificatrice générale sur le Programme des armes à feu et de la décision subséquente du Comité des comptes publics d'examiner les résultats de la vérification. La deuxième étude examinait la prise des règlements connexes au projet de loi C-10A, tandis qu'un troisième examen étudiait les modifications proposées aux règlements.

2.8.1 Comité des comptes publics

Le Comité des comptes publics de la Chambre des communes a examiné le chapitre 10 du Rapport de décembre 2002 de la vérificatrice générale qui portait sur le coût du Programme canadien des armes à feu.

Le Comité des comptes publics a présenté son rapport à la Chambre des communes le 30 octobre 2003. Le Comité faisait 14 recommandations. Le gouvernement a déposé sa réponse le 26 mars 2004.

La réponse du gouvernement aux recommandations du Comité est disponible sur le site Web du ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile :

http://www.psepc-spcc.gc.ca/publications/policing/pdf/200404_t.pdf

2.7 Contexte opérationnel

Le C AFC a établi deux résultats stratégiques pour les prochaines années. En premier lieu, garantir que les avantages en matière de sécurité publique de la *Loi sur les armes à feu* soient optimisés; et, en second lieu, faire en sorte que le C AFC dispose d'un cadre de responsabilisation de gestion efficace pour l'exécution de son programme.

L'élan qui a été imparti à une grande partie des activités du Centre des armes à feu Canada tout au long de 2003-2004 était dû au rapport de la vérificatrice générale (chapitre 10) sur les coûts de mise en œuvre du Programme canadien des armes à feu, publié en décembre 2002. Dans son rapport, la vérificatrice générale faisait une série de recommandations qui ont toutes été acceptées par le gouvernement. L'amélioration de la présentation de rapports au Parlement était une recommandation clé. En février 2003, le gouvernement a annoncé le *Plan d'action visant le programme de contrôle des armes à feu* qui devait servir de plan directeur pour l'amélioration des services, la transparence et la responsabilisation du Programme. Le C AFC a été institué le 14 avril 2003 en vertu de l'article 1.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En tant qu'organisme, le C AFC produira ses propres Rapports sur les plans et priorités et Rapports ministériels sur le rendement qui seront déposés au Parlement. De bien des façons, ce RMR représente un jalon important pour le Centre, car il s'agit du premier Rapport ministériel sur le rendement préparé par le C AFC en tant qu'organisme indépendant. Les précédents rapports sur les plans et priorités et le rendement du Programme des armes à feu étaient présentés dans le cadre des rapports du ministère de la Justice au Parlement.

En mai 2003, le projet de loi C-10A qui modifie la *Loi sur les armes à feu* afin de rationaliser le Programme canadien des armes à feu a reçu la sanction royale. La création du poste de commissaire aux armes à feu, qui remplace le poste de président-directeur général faisait partie des nouvelles dispositions. Une autre disposition était les transferts du directeur de l'enregistrement des armes à feu et du Régistre canadien des armes à feu de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) au C AFC. Cette réorganisation améliore la coordination et l'efficacité des activités d'enregistrement du Programme au sein du C AFC.

Le gouvernement a déposé les modifications proposées aux règlements d'application de la *Loi sur les armes à feu* en juin 2003 à la Chambre des communes et au Sénat. Les règlements proposés mettraient en vigueur les dispositions contenues dans la nouvelle loi, rationaliseraient l'administration du Programme et aideraient à respecter les engagements internationaux en vue de combattre le mouvement illégal des armes à feu. Le C AFC a tenu des consultations avec les intervenants du Programme au sujet de ces modifications et de l'avenir du Programme des armes à feu à l'automne de 2003. En octobre 2003, conformément aux dispositions de la *Loi sur les armes à feu*, le Comité permanent de la justice et des droits de la personne de la Chambre des communes et le Comité sénatorial permanent des Affaires juridiques et constitutionnelles ont examiné les règlements proposés. Le Comité de la Chambre des communes n'a fait aucune recommandation, alors que le Comité sénatorial a fait deux recommandations qui sont présentées dans la prochaine partie.

2.5 Priorités gouvernementales

Dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le gouvernement établit un cadre de gestion et un programme clairs pour le changement qui déterminent de quelle façon les ministères et organismes gèrent et exécutent leurs programmes et services. Afin de réaliser son objectif qui consiste à fournir la plus haute qualité de service à la population, le gouvernement s'engage à exceller dans quatre secteurs cruciaux à la secteur public efficace. Tout d'abord, afin d'améliorer le service, le gouvernement doit mettre les citoyens au cœur de ses préoccupations lorsqu'il élabore, exécute, évalue ses activités et en rend compte. En second lieu, la gestion dans la fonction publique doit être axée sur un ensemble clair de valeurs professionnelles et éthiques. Troisièmement, la gestion des ministères et organismes doit être axée sur la réalisation de résultats et sur la communication des résultats de façon simple et compréhensible. Quatrièmement, le gouvernement doit veiller à faire des dépenses judicieuses en surveillant la gestion et le contrôle des dépenses publiques dans tous les programmes.

Les priorités du C AFC sont clairement alignées avec ces priorités de l'ensemble du gouvernement. Les renseignements sur le rendement, qui sont présentés dans les prochaines sections, font état des progrès qui ont été accomplis en 2003-2004 pour ce qui est de la création d'un régime de gestion efficace.

2.6 Initiatives pangouvernementales

Le gouvernement maintient son engagement à faire du contrôle des armes à feu un élément important de la sécurité publique. En décembre 2003, le gouvernement a créé le portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile afin de réunir les activités principales de l'ancien portefeuille du Solliciteur général qui garantissent la sécurité des Canadiennes et Canadiens, avec d'autres activités nécessaires pour assurer la protection contre les cataclysmes et les situations d'urgence et y réagir.

En 2004, le greffier du Conseil privé a présenté le *Onzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*. Dans ce rapport, le greffier réitérait l'importance de la fonction publique pour l'avenir du Canada. Les Canadiennes et Canadiens ont des attentes élevées à l'égard des fonctionnaires et ils réclament de meilleurs services, la transparence et la responsabilité.

La vocation première et principale de Programme canadien des armes à feu est la sécurité publique. Le C AFC s'efforce à garantir que les avantages en matière de sécurité publique du Programme soient optimisés, et il continuera dans cette voie. Dans le droit fil de l'engagement pris par le gouvernement d'améliorer l'administration du Programme et d'en accroître la responsabilité, les orientations qui ont guidé le travail du C AFC comprennent la participation du public à la conception du Programme, l'amélioration de la prestation de services, l'amélioration de la conformité à la loi, l'amélioration de l'efficacité des opérations, le renforcement de la gestion des ressources financières et humaines et la présentation de rapports sur le rendement au Parlement et au public.

En régions, le CAFG gère les services de délivrance des permis offerts par les contrôleurs des armes à feu de Terre-Neuve-et-Labrador, de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut. En Ontario, au Québec, en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard, les contrôleurs des armes à feu nommés par les provinces offrent des services. Ces services sont financés au moyen d'accords de contribution. Les activités des contrôleurs des armes à feu et du Registre sont directement liées à un Bureau central de traitement (BCT) national situé à Miramichi, au Nouveau-Brunswick. Les services de technologie de l'information appuient et entretiennent le système de délivrance de permis et d'enregistrement du CAFG.

– Pour une représentation graphique des responsabilités, consulter la Section 2.4 – Structure organisationnelle.

- Délivrance de permis, Enregistrement, Services de soutien et Technologie de l'information (faisant tous partie du secteur du chef principal des opérations);
- Communications et Affaires publiques;
- Politiques et Consultation;
- Finances et Administration (faisant partie du secteur du chef de la direction financière);
- Ressources humaines;
- Services juridiques (fournis par le ministère de la Justice).

Le CAFC compte six entités qui gèrèrent les renseignements de base servant à l'élaboration du présent RMR. Voici ces six entités :

planification, de rapport et de responsabilité.

Conseil du Trésor instaura en ce moment et qui remplacera l'actuel *Cadre de Trésor*. Cette structure sera intégrée à l'Architecture des activités du Programme que le œuvre une structure plus substantielle qui sera soumise à l'approbation du Conseil du de responsabilité du CAFC. Au cours de la prochaine année, le CAFC mettra en *responsabilité*, qui décrit les principaux éléments de la structure de gouvernance et En juillet 2003, on a élaboré un *Cadre de planification, de rapport et de*

Le CAFC n'a qu'un secteur d'activité qui consiste en l'administration du Programme canadien des armes à feu au moyen d'activités comme la délivrance de permis et l'enregistrement des armes à feu, l'éducation et la sensibilisation du public et les fonctions de soutien, qui visent à réduire les tragédies, les blessures ou décès accidentels liés aux armes à feu ainsi que l'utilisation criminelle des armes à feu.

2.3 Aperçu de la structure de responsabilité

En menant ces activités, le CAFC respecte les valeurs et les normes éthiques de la fonction publique du Canada. Il s'engage à assurer la dotation équitable et le perfectionnement du personnel et à favoriser un milieu de travail qui incite la participation et l'initiative.

Le CAFC s'est engagé à gérer ses ressources de manière réfléchie pour optimiser celles-ci à l'intention des Canadiennes et Canadiens. Il s'est également engagé à présenter des rapports clairs sur la façon dont il utilise ces ressources et s'acquitte de ses responsabilités. Grâce à un programme d'amélioration et d'innovation continues, il cherche à atteindre la plus haute qualité de service possible et le niveau optimal en matière de conformité et d'efficacité.

Le Programme des armes à feu s'est engagé à défendre les valeurs canadiennes préconisant une société ouverte, ce qui comprend le maintien de la sécurité publique tout en respectant la possession et l'utilisation légales des armes à feu. Le CAFC reconnaît également l'importance cruciale d'une étroite collaboration avec ses partenaires, qui sont précieux pour l'élaboration de politiques, de lois et de règlements qui contribuent à la réussite du Programme.

Nos valeurs

2.2 Raison d'être/énoncé de mission

Notre mission

Le Centre des armes à feu Canada a pour mission d'accroître la sécurité publique :

- en aidant à réduire les décès et les blessures par balle et la menace que posent les armes à feu par la possession, l'utilisation et l'entreposage responsables des armes à feu;
- en apportant son expertise et en fournissant des renseignements cruciaux aux corps policiers et à d'autres organismes en matière de prévention et d'enquête relatives aux crimes commis avec des armes à feu et la mauvaise utilisation de celles-ci au Canada et à l'échelle internationale.

Notre mandat

Le CAFC a pour mandat d'administrer la *Loi sur les armes à feu* et ses règlements d'application. Il s'acquitte de cette tâche en collaborant avec d'autres ministères et organismes fédéraux et avec les gouvernements et fonctionnaires provinciaux qui exercent des responsabilités aux termes de la Loi et de la législation connexe.

Le CAFC et les organismes impliqués dans l'exécution du Programme des armes à feu contribuent à la sécurité publique de plusieurs façons importantes :

- la délivrance de permis aux propriétaires d'armes à feu réduit les risques de décès et de blessures par balle au moyen de la vérification des personnes qui demandent un permis d'armes à feu et la délivrance de permis à celles-ci. Ces risques sont encore réduits grâce à la vérification de l'admissibilité continue des propriétaires d'armes à feu pour garantir qu'ils demeurent admissibles à posséder ou à acquérir des armes à feu. Les personnes qui demandent un nouveau permis doivent obligatoirement satisfaire aux normes de formation en sécurité;
- grâce au travail des contrôleurs des armes à feu, le Programme comprend une éducation publique communautaire sur les armes à feu et leur entreposage, leur maniement et leur utilisation sécuritaires;
- le Programme étaye l'application de la loi en enregistrant toutes les armes à feu qui sont possédées au Canada, fabriquées au Canada, et qui sont importées au Canada ou en sont exportées. L'information sur l'enregistrement aide la police à enquêter sur des incidents impliquants des armes à feu et à intervenir efficacement pour régler des risques à la sécurité du public;
- le Programme contribue aux efforts internationaux de lutte contre le mouvement transfrontalier illégal d'armes à feu, notamment en aidant les autorités d'application de la loi à identifier et suivre les armes à feu importées illégalement.

Section 2 – Contexte du rendement

2.1 Contexte

En 1994, le gouvernement a annoncé qu'il prendrait des mesures rigoureuses pour réduire le nombre de tragédies, de blessures ou de décès accidentels attribuables aux armes à feu ainsi que l'utilisation criminelle des armes à feu en resserrant le contrôle des armes à feu. En février 1995, à la suite de consultations auprès d'intervenants, le ministre de la Justice a déposé le projet de loi C-68, soit la *Loi concernant les armes à feu et certaines autres armes*. Ce projet de loi a été adopté par le Parlement et a été sanctionné en décembre 1995.

Les trois composantes principales de la législation initiale (C-68) applicable au Programme canadien des armes à feu sont les suivantes :

- la *Loi sur les armes à feu*, notamment la mise en place d'un système universel de délivrance de permis et d'enregistrement des armes à feu;
- la Partie III du *Code criminel* modifiée, comportant un remaniement des dispositions relatives à la détermination de la peine pour certaines infractions ainsi que la prohibition d'un plus grand nombre d'armes à feu;
- le contrôle de l'importation et de l'exportation d'armes à feu aux frontières.

En janvier 1996, le ministère de la Justice a créé le C AFC dans le but de gérer la mise en œuvre du Programme des armes à feu. Depuis, le C AFC a fait preuve de leadership pour promouvoir un environnement public sûr au Canada en :

- réglementant l'utilisation des armes à feu au moyen de la délivrance de permis,
- de l'enregistrement des armes à feu et d'autres mesures de contrôle;
- sensibilisant le public aux responsabilités liées à l'utilisation et à l'entreposage des armes à feu;
- offrant un soutien à ses partenaires pour ce qui est de l'application de la loi.

Trois initiatives principales ont eu des répercussions considérables sur les activités quotidiennes du C AFC et sur l'administration du Programme des armes à feu :

- l'annonce en février 2003 du *Plan d'action visant le programme de contrôle des armes à feu*, plan directeur pour améliorer les services du Programme. (Ce plan a été préparé principalement pour répondre aux recommandations de la vérificatrice générale);

- en avril 2003, le C AFC a été transféré au portefeuille du ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile (anciennement le solliciteur général) et constitué comme organisme indépendant au sein du portefeuille;

- l'adoption du projet de loi C-10A modifiant le *Code criminel* et la *Loi sur les armes à feu*, qui a reçu la sanction royale en mai 2003.

1.3 Déclaration de la direction

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Nous soumettons, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) 2003-2004 du Centre des armes à feu Canada.

Ce rapport a été préparé conformément aux principes de présentation et aux autres exigences énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003-2004* et représente, au mieux de notre connaissance, un tableau complet, équilibré et transparent du rendement de l'organisation pendant l'exercice 2003-2004.



William V. Baker
Commissaire aux armes à feu

OCT 15 2004

Date

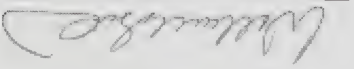


John Brunet, CA
Chef de la direction financière

OCT 15 2004

Date

Au moment où l'exercice 2003-2004 s'achève, nous sommes bien placés pour relever les défis que présente la gestion d'un programme comportant des éléments divers et interreliés et aider à garantir qu'il continuera de contribuer à la santé et à la sécurité des collectivités de tout le pays. Les progrès que nous avons réalisés en 2003-2004 étaient tributaires de la participation dynamique des Canadiennes et Canadiens et de nos partenaires d'exécution, ainsi que de l'engagement et du dévouement des employés du CAFCC et d'autres employés du Programme des armes à feu qui continuent de fournir des services de qualité aux Canadiennes et Canadiens dans un milieu public difficile. Je les remercie tous de leur contribution et de leur engagement permanent quotidien envers l'excellence du service public. Nos réalisations futures continueront de dépendre du travail de chacun.



William V. Baker
Commissaire aux armes à feu
Centre des armes à feu Canada

1.2 Message du commissaire aux armes à feu

En avril 2003, le Centre des armes à feu Canada (CAFC) a été constitué comme organisme indépendant au sein du portefeuille du ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile. Ce changement m'a lancé de nombreux nouveaux défis, d'abord en tant que président-directeur général puis, à partir de mai 2003, comme commissaire aux armes à feu. Il mettait également au défi tous les employés du CAFC qui s'efforçaient de répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens et aux directives du gouvernement. Cette année a par conséquent été un tournant dans l'existence du Programme canadien des armes à feu et du Centre des armes à feu Canada.

Nous avons accompli nos réalisations en 2003-2004 dans le contexte de discussions et de débats publics et parlementaires énergiques sur le Programme des armes à feu. Ces discussions et débats ont été engendrés par le rapport présenté en décembre 2002 par la vérificatrice générale qui avait soulevé plusieurs préoccupations au sujet du financement, de la gestion et de la reddition de comptes du Programme. Ce rapport a provoqué l'annonce du *Plan d'action visant le programme de contrôle des armes à feu* par le gouvernement en février 2003.

Le Plan d'action visant le programme de contrôle des armes à feu établit l'orientation stratégique pour nos efforts tout en précisant les jalons qu'il faut atteindre. Je suis fier de pouvoir annoncer que nous avons suivi cette orientation et que nous avons adopté une nouvelle méthode audacieuse et efficace pour la gestion du CAFC et l'exécution du Programme des armes à feu. Nous avons atteint quinze des seize initiatives du Plan d'action et le travail devant permettre d'atteindre le seizième est bien avancé. Ainsi, le CAFC a établi un Plan d'amélioration continue afin d'améliorer la gestion du Programme canadien des armes à feu; nous avons élaboré et mis en œuvre de nouveaux moyens, plus efficaces, pour fournir des services aux Canadiennes et Canadiens par Internet; un Comité consultatif du Programme a été constitué afin de fournir des conseils au sujet de la conception et de l'exécution du Programme; par ailleurs, la gestion financière et la reddition des comptes du CAFC ont été renforcées.

L'adoption du projet de loi C-10A en mai 2003 a également été un événement important qui a créé les conditions pour l'amélioration du Programme, notamment le niveau de la charge de travail pour éviter des augmentations subites du nombre de demandes, ce qui donnerait lieu à un mauvais service et à des coûts élevés. La loi a également permis au gouvernement d'apporter d'importantes modifications aux règlements et de lancer une consultation publique à leur sujet.

Nos rapports avec les organismes partenaires, tels que la GRC et l'Agence des services frontaliers du Canada sont cruciaux pour l'exécution efficace du Programme. Dans ce cas encore, je suis heureux de pouvoir signaler que nous avons réalisé des progrès importants en utilisant les mécanismes de coordination nouveaux et actuels, en prenant appui sur des engagements et des partenariats déjà solides et en tirant profit des nouvelles occasions, offrant en raison de l'intégration du CAFC au portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile. Par ailleurs, nous avons réalisé d'importantes percées avec les contrôleurs des armes à feu provinciaux pour ce qui est des normes nationales et de la prestation coordonnée de services dans tout le pays.

Je suis heureuse de faire part de l'excellent progrès qui a été réalisé afin d'assurer que les Canadiennes et les Canadiens bénéficient de l'optimisation de l'investissement qu'ils ont fait dans cette importante initiative de sécurité publique.



A. Anne McLellan

Solliciteur général du Canada
(Ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile du Canada)

Section 1 – Messages

1.1 Message de la ministre

Je suis heureuse de présenter le premier Rapport ministériel sur le rendement (RMR) du Centre des armes à feu Canada (CAFC). Dans ce rapport, nous évoquons les activités et les réalisations du Centre des armes à feu Canada dans le cadre de l'exécution du Programme canadien des armes à feu pendant l'exercice 2003-2004.

En 1996, le CAFC a été créé au sein du ministère de la Justice. En avril 2003, le Centre des armes à feu Canada est passé au portefeuille du ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile (le solliciteur général) en tant qu'organisme indépendant. En mai 2003, le premier commissaire aux armes à feu a été nommé, suite à l'adoption du projet de loi C-10A le même mois.

Pendant qu'il s'adaptait aux exigences et aux pressions qu'entraînaient les défis qu'il devait relever et les prenait en charge, le CAFC réalisait des progrès dans un certain nombre de secteurs au cours de l'année dernière, dont bon nombre sont liés au *Plan d'action visant le programme de contrôle des armes à feu* annoncé par le gouvernement en février 2003. Le Plan comporte de nombreuses activités dont l'objet est d'améliorer l'efficacité et l'efficience du Programme, notamment en rationalisant la gestion, en améliorant les services, en renforçant la responsabilité et la transparence du Programme et en recueillant les observations des parlementaires, des intervenants et de la population. Le Plan d'action a été presque entièrement mis en œuvre et, par conséquent, les services et la gestion en ont été fortement améliorés.

Le gouvernement s'est engagé à améliorer en permanence le Programme canadien des armes à feu. En fait, en décembre 2003, il a annoncé un examen ministériel portant principalement sur la prestation rentable des services. Cet examen comprenait des consultations avec des utilisateurs d'armes à feu, des professionnels de la sécurité publique et d'autres intervenants, dans la perspective de réduire les coûts, d'améliorer la conformité et l'acceptation parmi les utilisateurs d'armes à feu légitimes, et d'intensifier les efforts ciblant les actes criminels commis au moyen d'armes à feu. À la suite de cet examen, le gouvernement a annoncé, le 20 mai 2004, un plafond de 25 million de dollars sur les activités d'enregistrement à compter de l'exercice 2005-2006.

La vocation première et principale du Programme canadien des armes à feu est la sécurité publique. C'est pour cette raison que le CAFC continuera de faire porter ses efforts sur l'optimisation des avantages sur le plan de la sécurité publique de la *Loi sur les armes à feu*, sur la gestion efficace et l'exécution la plus rentable possible du Programme. Le contrôle efficace et responsable des armes à feu est une caractéristique déterminante du Canada.

6.5	Renseignements sur les dépenses du projet.....	46
6.6	Projet de renouvellement du Système canadien d'information relativement aux armes à feu – (voir section 5.5 Nouveau mode de prestation de services dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du ministère de la Justice).....	47
6.7	Principales initiatives réglementaires – Centre des armes à feu Canada.....	48
6.8	Partenaires fédéraux	49
Index		51

Table des matières

Section 1 – Messages.....	1.1
Message de la ministre.....	1.1
Message du commissaire aux armes à feu.....	1.2
Déclaration de la direction.....	1.3
Section 2 – Contexte du rendement.....	2.1
Contexte.....	2.1
Raison d'être/énoncé de mission.....	2.2
Aperçu de la structure de responsabilisation.....	2.3
Structure organisationnelle.....	2.4
Priorités gouvernementales.....	2.5
Initiatives pangouvernementales.....	2.6
Contexte opérationnel.....	2.7
Recommandations des comités parlementaires.....	2.8
Comité des comptes publics.....	2.8.1
Examen parlementaire des règlements proposés.....	2.8.2
Comité permanent de la justice et des droits de la personne.....	2.8.3
Comité des affaires juridiques et constitutionnelles.....	2.8.4
Section 3 – Sommaire du rendement.....	3
Résultat stratégique.....	3.1
Résultats intermédiaires.....	3.2
Résultats immédiats.....	3.3
Section 4 – Rendement de l'organisme.....	4
Introduction.....	4.1
Suite donnée aux recommandations de la vérificatrice générale.....	4.2
Mise en œuvre du Plan d'action visant le programme de contrôle des armes à feu.....	4.3
Délivrance de permis et enregistrement des armes à feu.....	4.4
Collectivités autochtones.....	4.5
Secteur des opérations.....	4.6
Services de technologie de l'information.....	4.7
Politiques et consultation.....	4.8
Communications et affaires publiques.....	4.9
Finances et administration.....	4.10
Ressources humaines.....	4.11
Section 5 – Rendement financier Aperçu et tableaux.....	5
Survei des coûts pour une période de dix ans.....	5.1
Tableaux financiers.....	5.2
Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés.....	31
Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles.....	32
Tableau 3 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles.....	32
Tableau 4 : Recettes.....	32
Tableau 5 : Paiements législatifs.....	33
Tableau 6 : Paiements de transfert.....	33
Tableau 7 : Passif non comptabilisé.....	34
Tableau 8 : Coût net du Programme en 2003-2004.....	34
Tableau 9 : Droits d'utilisation externe.....	34
Tableau 10 : Initiatives horizontales.....	36
Tableau 11 : Programme canadien des armes à feu : coûts pour le gouvernement fédéral.....	40
Section 6 – Autres renseignements.....	43
Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires :.....	43
Législation administrée par le Centre des armes à feu Canada.....	44
Liste des rapports exigés par la loi et des autres rapports ministériels.....	44
Rapports d'évaluation et de vérification interne.....	45



Centre des armes à feu Canada

Budget des dépenses

2003-2004

Partie III – Rapport ministériel sur le rendement

A. Anne McLellan

Solliciteur général du Canada

(Ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile du Canada)

Centre des armes à feu Canada

Budget des dépenses

2003-2004

Partie III – Rapport ministériel sur le
rendement



A. Anne McLellan
Solliciteur général du Canada
(Ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile du Canada)

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corrobore par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencçant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*. Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.lbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/92-2004
ISBN 0-660-62607-1



83/15

Centre des armes à feu Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004

